

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

PERHEOMISTAJUUDESTA KILPAILUETUA – SUURTEN  
KANSAINVÄLISTYNEIDEN PERHEYRITYSTEN  
STRATEGINEN JOHTAMINEN

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu –tutkielma  
Kesäkuu 2016  
Ohjaaja: Johanna Kujala

Taru Keisala

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	KEISALA, TARU
Tutkielman nimi:	Perheomistajuudesta kilpailuetua – suurten kansainvälistyneiden perheyritysten strateginen johtaminen
Pro gradu -tutkielma:	88 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Kesäkuu 2016
Avainsanat:	perheyritys, suuri yritys, kansainvälistyminen, strateginen johtaminen, strategia, kilpailuetu

---

Perheyritysten on osoitettu menestyvän keskimäärin muita yrityksiä paremmin, mutta selkeää käsitystä perheyritysten kilpailuedusta ei ole vielä pystytty luomaan. Aiemmat tutkimukset käsittelevät perheyritysten resursseja, ihmisten välisiä suhteita ja tyypillisiä piirteitä, kuten pitkäjänteisyyttä ja sitoutunutta henkilöstöä, joiden ymmärretään vaikuttavan kilpailuedun syntymiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on empiirisen tutkimuksen kautta ymmärtää, miten suuria perheyrityksiä johdetaan strategisesti kansainvälisillä markkinoilla ja miten suuret perheyritykset luovat kilpailuedun ja kansainvälistyvät.

Teoreettinen viitekehys on koottu kirjallisuuskatsauksen avulla. Siinä esitellään keskeisimmät aiheeseen liittyvät teoriat, käsitteet ja mallit. Aiempia tutkimuksia ja niissä esiintyviä asioita pyritään käsittelemään analyyttisesti osoittamalla niiden vahvuudet ja puutteet. Lisäksi teoriaosuudessa esitellään uusi malli, joka kuvaa dynaamista perheyrityssysteemiä. Perheyrityssysteemiä, eli omistajuuden, perheen ja liiketoiminnan vuorovaikutuksellista suhdetta, on kuvattu aiemmin staattisella mallilla, joka ei ole tuonut esiin perheyritysten dynaamisuutta. Uusi malli auttaa ymmärtämään eri osa-alueiden vuorovaikutuksellisuutta ja niiden yhteistä vaikutusta perheyrityksen suoriutumiseen.

Tutkimuksen tapausyritys on Lindström, joka on suomalainen kansainvälistynyt perheyritys. Tapausyritystä tutkitaan kirjallisten materiaalien, Internet-sivujen ja teemahaastatteluiden avulla. Kirjalliset materiaalit ja Internet-sivut rakentavat tapausyrityksen esittelyn. Seitsemän teemahaastattelua antavat syvemmän ymmärryksen Lindströmin liiketoiminnasta, omistajista, vahvuuksista ja heikkouksista, strategiasta ja strategisesta johtamisesta.

Keskeisimmät johtopäätökset liittyvät perheyritysten kilpailuedun muodostumiseen ja omistajaperheen rooliin liiketoiminnassa. Omistajaperheen rooli voi olla keskeinen yrityksen kulttuurin, arvojen ja toimintatapojen syntymisessä. Sitä kautta omistajat vaikuttavat kilpailuedun syntymiseen. Johtopäätöksiä yhteydessä esitellään erilaisia malleja, jotka kuvaavat perheyritysten liiketoimintaa, dynamiikkaa tai omistajaperheen roolia. Näitä hyödyntämällä perheyritykset voivat analysoida ja kehittää liiketoimintaansa ja kilpailuetuaan. Lisäksi johtopäätöksissä esitellään myös uusi käsite, joka on perhelähtöisyys. Sillä tarkoitetaan omistajaperheen keskeistä roolia perheyritysten kilpailuedun syntymisessä. Näin ollen omistajaperhettä voidaan pitää keskeisenä asiana ja lähtökohtana perheyritysten menestymisessä, ja se voi olla myös avainasia kansainvälisen liiketoiminnan onnistumisessa.

## Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Aiheen valinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite, oletukset ja rajaukset .....	7
1.3 Keskeiset käsitteet .....	8
1.5 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät .....	11
1.6 Tutkimuksen kulku .....	13
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Perheyrittäminen .....	16
2.1.1 Perheyrittämisen tyypilliset piirteet .....	16
2.1.2 Perheyrittämisen järjestelmä .....	19
2.1.3 Perhepääoma .....	22
2.1.4 Familiness – Perheellisyys.....	24
2.2 Perheyrittämisen strategia ja resurssipohjainen näkökulma.....	26
2.2.1 Perheyrittämisen strategia .....	26
2.2.2 Resurssipohjainen näkemys ja kestävä kilpailuetu .....	28
2.3 Kansainvälistyminen .....	31
2.4 Yhteenveto teoriaosuudesta.....	35
<b>3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS.....</b>	<b>40</b>
3.1 Case-yrityksen esittely.....	40
3.1.1 Historia .....	40
3.1.2 Lindström tällä hetkellä.....	41
3.1.3 Strateginen johtaminen.....	42
3.1.4 Vastuullinen liiketoiminta.....	43
3.2 Aineiston keruu .....	45
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi.....	49
<b>4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>55</b>
4.1 Lindström perheyrittämisessä .....	55
4.1.1 Omistajuus ja toimintatavat.....	55
4.1.2 Arvot ja kulttuuri.....	58
4.2 Lindströmin strateginen johtaminen.....	59
4.2.1 Pitkän aikavälin toiminta.....	59
4.2.2 Yrityksen kehittäminen .....	60
4.2.3 Resurssit .....	61
4.2.4 Vahvuudet ja haasteet .....	62
4.3 Lindströmin kansainvälinen liiketoiminta .....	64
4.4 Yhteenveto tuloksista .....	67
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>70</b>
5.1 Johtopäätökset .....	70
5.1.1 Omistajien vaikutus perheyrittämiseen .....	70
5.1.2 Perheyrittäminen ja henkilöstö .....	72
5.1.3 Perhelähtöisyys .....	75
5.2 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta.....	77
5.3 Tutkimuksen kontribuutio tieteen ja liiketoiminnalle.....	79
5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	81
5.5 Jatkotutkimusaiheita .....	82
<b>Lähtöluettelo.....</b>	<b>84</b>
<b>Liite 1: Haastattelukysymykset .....</b>	<b>89</b>
<b>Liite 2: The interview questions .....</b>	<b>90</b>

## **Luettelo kuvioista:**

- Kuvio 1: Tutkimusprosessi
- Kuvio 2: Perheyritysten uniikit piirteet
- Kuvio 3: Perheyrityssysteemi
- Kuvio 4: Perheyrityksen omistuksen kehittyminen
- Kuvio 5: Dynaaminen perheyrityssysteemi
- Kuvio 6: Perheyritysten kansainvälistyminen resurssien avulla
- Kuvio 7: Laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen
- Kuvio 8: Lindström perheyrityksenä
- Kuvio 9: Omistajien vaikutus perheyritykseen
- Kuvio 10: Ihmislähtöisen perheyrityksen dynaaminen perheyrityssysteemi
- Kuvio 11: Perheyritysten ydin

## **Luettelo taulukoista:**

- Taulukko 1: Yritysmäärittelyt
- Taulukko 2: Proaktiiviset ja reaktiiviset syyt yrityksen kansainvälistymiseen
- Taulukko 3: Teoriaosuuden yhteenveto
- Taulukko 4: Empiirinen aineisto
- Taulukko 5: Kirjallisuuskatsauksen teemojen hyödyntäminen teemahaastattelussa
- Taulukko 6: Teemahaastatteluihin osallistuneet henkilöt
- Taulukko 7: Teorialähtöinen analyysi
- Taulukko 8: Analyysirunko

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen valinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus

Perheyritys on kansainvälisesti suosittu yritysmuoto, joka on ollut osa kansantalouksia jo pitkään (Zachary, 2011, 28). Perheyritystutkimuksen kehittyminen on alkanut vasta viimeisten vuosikymmenten aikana. Kaiken kaikkiaan kiinnostus perheyrityksiä ja niiden johtamista kohtaan on kasvanut. (Meneses, Coutinho & Pinho 2014, 24–25.) Vaikka perheyrityksiin liittyvä tutkimus on tullut suositummaksi 1990-luvulta lähtien, tutkimuskenttä on edelleen puutteellista ja lisää tutkimuksia tarvitaan (Bird, Welsch, Astrachan & Pistrui, 2002, 337).

Perheyritysten merkitys kansantalouksille ja maailmantaloudelle on merkittävä. Lähes kaikissa kansantalouksissa perheyritykset muodostavat suurimman osan yrityskannasta (Zachary, 2011, 28). Yhdysvalloissa perheyrityksiä on 95 prosenttia ja Kanadassa suunnilleen 90 prosenttia yrityskannasta (Ibrahim, McGuire, Soufani & Poutziouris, 2004, 127). Etelä-Amerikassa kyseinen luku on keskimäärin 65 prosenttia, mutta Brasiliassa arvioidaan lukeman olevan kuitenkin 90 prosenttia. Aasian perheyrityksistä on saatavilla hyvin vähän tietoa, mutta kuitenkin maailman vanhin perheyritys Houshi sijaitsee Japanissa. (IFERA, 2003, 235–236.)

IFERA:n (International Family Enterprise Research Academy) tekemän tutkimuksen mukaan myös useissa Euroopan maissa perheyritykset muodostavat suurimman osan yrityskannasta. Esimerkiksi Kreikassa perheyritysten osuus yrityskannasta on 80 prosenttia, Italiassa 97 prosenttia, Saksassa 60 prosenttia ja Iso-Britanniassa 70 prosenttia. (IFERA, 2003, 235–240.) Suomessa perheyrityksiä koko yrityskannasta on arvioitu olevan 80–86 prosenttia. Tämän lisäksi perheyritykset työllistävät Suomessa yksityisen sektorin työpaikoista yli 50 prosenttia ja muodostavat 40 prosenttia kaikkien suomalaisten yritysten liikevaihdosta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005, 9, 13.) Perheyritykset tukevat työllisyyttä ja ympäristönsä kehittymistä. Tästä johtuen perheyritysten vaikutukset toimintaympäristöönsä ovat merkittävät.

Näistä luvuista huolimatta perheyriityksiä on tutkittu hyvin vähän. Vaikka perheyriityksiä tutkitaan vuosi vuodelta enemmän, tieteellinen ymmärrys perheyriityksistä on vielä liian vähäistä ja tutkimuskenttä on sirpaloitunutta. (Chrisman, Chua & Steier, 2003, 441; Habbershon & Williams, 1999, 1–2; Ibrahim, McGuire, Soufani & Poutziouris, 2004, 127.) Worthmanin (1994) mukaan perheyriityksiä on tutkittu erityisen vähän strategisen johtamisen näkökulmasta (Gudmundson, Hartman & Tower, 1999, 27). Perheyriityksiä täytyisi tutkia nykyistä enemmän, jotta ymmärrys niitä kohtaan kasvaisi. Tutkimuksissa on erityisen tärkeää huomioida perheen merkitys ja vaikutus liiketoimintaan. Monet perheyriityksiä koskevat tutkimukset ovat jättäneet huomioimatta omistajaperheen roolin, jonka vuoksi ymmärrys perheyriityksistä ei ole tarpeeksi syvällinen ja tärkeitä asioita niiden toiminnassa on jätetty huomioimatta. (Chrisman, Chua & Steier, 2003, 442.)

Perheyriitykset ovat mielenkiintoinen tutkimuskohde useista syistä. Ne muodostavat kiinnostavan ja tärkeän tutkimusaiheen, koska ne ovat keskimäärin menestyksekkäämpiä kuin muut yritykset (Allio, 2004, 24; Habbershon & Williams, 1999, 3; Hoelscher, 2014, 46; Hoffman ym., 2006, 135; Wagner, Block, Miller, Schwens & Xi, 2015, 8) ja niiden osuus yrityskannasta on globaalisti suuri (Ibrahim ym., 2004, 127; IFERA, 2003, 235–240). Niillä on suuri vaikutus kansantalouksiin ja maailmantalouteen, jonka vuoksi niiden johtamista, toimintatapoja ja kilpailuetuja on tärkeää ymmärtää paremmin. Lisäksi omistajaperheen läsnäolo tekee perheyriityksistä mielenkiintoisen ja omalaatuisen tutkimuskohteen (Meneses, Coutinho & Pinho 2014, 24–25). Useat perheyriitykset ovat vanhoja ja niiden historia on läsnä yrityksen liiketoiminnassa. Perheyriityksen tärkeänä vaikuttajana on omistajaperhe, joka omistaa ja ohjaa yrityksen liiketoimintaa. (Zachary, 2011, 26.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään perheyriitysten kilpailuetuun, kansainvälistymiseen ja strategiseen johtamiseen, joiden avulla tavoitellaan kannattavaa ja pitkäaikaista menestystä yrityksen oman kotimaan ulkopuolelta. Yrityksen kotimaan markkinat voivat olla pienet, minkä vuoksi yrityksillä on rajalliset mahdollisuudet kasvaa kansallisesti. Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen avaa yrityksille paljon mahdollisuuksia parantaa, laajentaa ja kehittää liiketoimintaansa suuremmissa mittakaavassa.

Globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä liiketoiminnan mahdollisuudet ovat laajentuneet ja muuttuneet ennennäkemättömällä tavalla. Molemmat ovat avanneet uusia mahdollisuuksia ja helpottaneet yritysten toimintaa. Yritysten liiketoiminnalta vaaditaan kuitenkin nykyään entistä enemmän: läpinäkyvää liiketoimintaa sidosryhmille, ketterää ja joustavaa reagointia markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, sekä pitkäjänteistä strategista toimintaa. Monen alan kilpailuympäristö on nopeasti muuttuvaa ja yritykset joutuvat tekemään nopeita päätöksiä selvitäkseen ympäristön asettamista vaatimuksista liiketoiminnalle (Le Breton-Miller, Miller & Bares, 2015, 58).

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, oletukset ja rajaukset

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan perheyriyten strategista johtamista ja kansainvälistymistä. Aihe on rajattu keskittymällä erityisesti suuriin, kansainvälistyneisiin perheyriyksiin. Niihin keskitytään, koska tässä tutkielmassa halutaan keskittyä vain yhdenlaiseen perheyriykseen, jotta yrityksen koko ei vaikuttaisi tutkimustuloksiin. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin perheyriyten menestykseen johtaneita tekijöitä kansainvälistymisessä ja kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa.

Tämän tutkielman tapausyriyis on suomalainen perheyriyis Lindström, joka on toiminut kansainvälisillä markkinoilla menestyksekkäästi vuodesta 1992 lähtien. Tällä hetkellä yriyis laajenee keskimäärin yhteen uuteen maahan vuodessa. Yriyis valikoitui tapausyriyiseksi, koska se on jo kansainvälistynyt ja kasvattaa liiketoimintojaan jatkuvasti kansainvälisesti. Tutkielman teoriaosuus rakentaa viitekehyksen tutkimusaiheesta. Teoreettinen viitekehys tukee tapausyriyistä koskevaa tutkimusta.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten suuria perheyriyksiä johdetaan strategisesti kansainvälisillä markkinoilla?
2. Miten suuret perheyriykset luovat kilpailuedun ja kansainvälistyvät?

Yllä oleviin tutkimuskysymyksiin vastataan aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla sekä antamalla yksi esimerkki aiheesta tapausyrityksen kautta. Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset rakentavat teoreettisen viitekehyksen, joka kuvaa aiheeseen liittyviä teorioita ja käsitteitä. Tapausyrityksen analyysi antaa vastauksen tutkimuskysymyksiin yhden kansainvälisesti toimivan perheyrytyksen näkökulmasta.

Strateginen johtaminen on laaja aihealue, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan strategiseen johtamiseen perheyrytyksissä ja kansainvälisillä markkinoilla. Strategisessa johtamisessa on olennaista se, että osataan hyödyntää yrityksen vahvuuksia, jotta pystytään kilpailemaan mahdollisimman hyvin yrityksen kilpailijoita vastaan ja saavutetaan tuloksellinen liiketoiminta. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti perheyrytysten kilpailuetuun, jota ne voivat hyödyntää strategisessa johtamisessa.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat perheyrytykset, suuret yritykset, kansainvälistyminen ja strategia. Alla on avattu jokaista käsitettä paremmin. Näihin käsitteisiin liittyviin teemoihin keskitytään laajemmin tutkielman teoriaosuudessa.

**Perheyrytysten** määrittely voi olla haasteellista ja erilaisia määritelmiä löytyy runsaasti, mutta kansainvälisesti hyväksyttyä ja yhteisesti käytettyä määritelmää ei ole (IFERA 2003, 235). Erilaisissa määritelmissä yhteistä on se, että perheyrytyksessä omistajana on perhe tai suku. Tässä tutkielmassa perheyrytyksellä tarkoitetaan Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksessa esitettyä määritelmää perheyrytiöstä. Tämän määritelmän mukaan perheyrytykseksi luetaan sellaiset yhtiömuotoiset perheyrytykset, jotka täyttävät neljä kriteeriä (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, 10).

Ensimmäinen kriteeri koskee äänivaltaenemmistöä. Äänivaltaenemmistö tulee olla luonnollisilla henkilöllä tai henkilöillä, jotka ovat perustaneet tai hankkineet yrityksen osakekannan. Äänivaltaenemmistö voi olla myös heidän puolisoillaan, vanhemmillaan,



lapsillaan tai lapsen rintaperillisillä. Toisena kriteerinä on, että äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä. Kolmantena kriteerinä on, että vähintään yhden omistajasuvun tai -perheen edustajan tulee olla yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa. Viimeinen kriteeri koskee listattuja yhtiöitä, jotka täyttävät perheyhtiön määritelmän, jos omistajilla on vähintään 25 prosentin osuus perheyhtiön osakkeiden äänivallasta. Omistajilla tarkoitetaan tässä yhteydessä perustajaa, osakekannan ostajaa tai heidän perhettään tai jälkeläisiään. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, 10.)

Kauppa- ja teollisuusministeriön määritelmä perheyryityksistä kuvaa erinomaisesti sitä, mitä tässä tutkielmassa perheyryityksellä tarkoitetaan. Kyseinen määritelmä on erityisen osuva tämän tutkielman kannalta, koska tarkoitus on keskittyä nimenomaan sellaisiin perheyryityksiin, joissa omistajasuvulla tai -perheellä on merkittävä vaikutus yritykseen ja sen liiketoimintaan. Merkittävä vaikutus tulee tässä määritelmässä esille, koska omistajilla on oltava äänivaltaenemmistö ja edustajia yrityksen johdossa tai hallinnossa. Tällä tavoin omistajien ääni tulee kuulluksi päätöksiä tehdessä.

**Suuret yritykset** voidaan määritellä Euroopan komission tekemän määritelmän mukaisesti. Euroopan komissio jakaa yritykset erilaisiin kokoluokkiin, kuten pieniin ja keskisuuriin yrityksiin eli pk-yrityksiin ja suuriin yrityksiin. Pk-yrityksiin kuuluvat mikroyritykset, pienet yritykset ja keskisuuret yritykset. Pk-yrityksiksi luetaan kaikki yritykset, joiden henkilöstön lukumäärä on alle 250 henkilöä ja joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, tai joiden taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio, 2015, 11.)

Suuret yritykset muodostavat suurimman yritysten kokoluokan. Kaikki yritykset, jotka ovat pk-yrityksiä suurempia luetaan suuriksi yrityksiksi. Niiden henkilöstömäärän tulee ylittää 250 työntekijää ja lisäksi niiden liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa tai tase yli 43 miljoonaa euroa. Taulukko 1 kokoa yritysten erilaiset kokoluokat ja niiden kriteerit.

Taulukko 1: Yritysmäärittelyt (Euroopan komissio 2015, 11)

Yrityksen kokoluokka	Henkilöstömäärä	Liikevaihto	Tase
Mikroyritys	< 10	≤ 2 milj. euroa	≤ 2 milj. euroa
Pieni yritys	< 50	≤ 10 milj. euroa	≤ 10 milj. euroa
Keskisuuri yritys	< 250	≤ 50 milj. euroa	≤ 43 milj. euroa
Suuri yritys	> 250	≥ 50 milj. euroa	≥ 43 milj. euroa

Tässä tutkielmassa keskitytään suuriin perheyrittäisiin, koska ne ovat kasvaneet liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään sen suuruiseksi, että kansainvälistyminen voi antaa houkuttelevan vaihtoehdon kasvun lähteeksi, jos sitä ei ole jo ehditty tekemään. Markkinoiden rajat saattavat tulla vastaan ja kasvua voidaan tavoitella kansainvälisesti. Suuret yritykset ymmärretään tässä tutkielmassa sellaisiksi yrityksiksi, joissa henkilöstö ja liikevaihto tai tase ovat Euroopan komission määritelmän mukaisia. Lisäksi niissä strateginen työskentely voi olla systemaattisempaa kuin pienissä yrityksissä.

**Kansainvälistyminen** kuvaillaan monesti yrityksen näkökulmasta prosessina, jonka aikana yrityksen kansainväliset toiminnot lisääntyvät (Welch & Luostarinen, 1988, 36). Sen voidaan ajatella olevan myös kansainvälistyvälle yritykselle prosessi, jonka myötä se kehittää toimintavalmiuksiaan erilaisia kansallisesti tai kulttuurillisesti rajattomia ympäristöjä varten (Ahokangas & Pihkala, 2002, 7). Tässä tutkielmassa kansainvälistymisellä tarkoitetaan nimenomaan prosessia, jonka aikana yritys alkaa kehittämään omia valmiuksiaan toimia kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistymisen avulla yritykset voivat kehittää ja kasvattaa liiketoimintaansa oman kotimaansa ulkopuolella.

Tässä tutkielmassa kansainvälistyminen nähdään mahdollisuutena yritykselle kasvattaa liiketoimintojaan. Kansainvälistyminen voi tapahtua nopeasti tai askeleittain hitaammalla aikataululla. Sillä tarkoitetaan kuitenkin kansainvälisten eli oman kotimaan ulkopuolella sijaitsevien toimintojen lisääntymistä yrityksessä.

**Strategia** on yrityksen pitkän tähtäimen peruspäämääristä ja tavoitteista päättämistä. Tämän lisäksi toiminnan suuntaaminen ja resurssien kohdistaminen on olennaista, jotta nämä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Chandler, 1962, 11.) Strategia koostuu organisaation pitkän tähtäimen suunnasta ja kestävän kilpailuedun etsimisestä. Ideaalitilanteessa organisaation resurssit muokkautuvat organisaation määrittelemän pitkän tähtäimen suunnan mukaiseksi (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, 6–7). Henry Mintzberg (1994, 23–29) puolestaan määrittelee strategian suunnitelmaksi, johdonmukaiseksi kaavaksi, yrityksen positioksi ja näkökulmaksi.

Strategian tarkoituksena on saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet. Se auttaa yritystä määrittelemään millä markkinoilla kannattaa kilpailla, miten kilpailla heille tärkeillä markkinoilla, tai mitä tuotteita tai palveluja lähdetään tarjoamaan tai kehittämään. Strategia toteutetaan prosessina viiden työvaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa strateginen tieto kerätään ja analysoidaan. Tämän jälkeen strategia määritellään ja strategiset projektit suunnitellaan. Näiden vaiheiden jälkeen on strategian toteutuksen aika. Prosessin viimeisessä vaiheessa strategiaa seurataan, arvioidaan ja päivitetään. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 29–31.)

Strategian ja strategisen johtamisen avulla voidaan saavuttaa pitkän tähtäimen tavoitteita tarkoituksenmukaisella työskentelyllä. Ne tähtäävät yrityksen johdon tekemän suunnitelman johdonmukaiseen toteuttamiseen pitkällä aikavälillä. Niiden tarkoituksena on kehittää yrityksen tapoja ja toimintoja sekä kasvattaa liiketoimintaa tavoitteiden mukaisesti.

## **1.5 Tutkimusstrategia ja tutkimusmetodit**

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan ”tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta”, joka on tarkoituksellisesti valittu käytettäväksi tutkimuksessa ja jonka avulla voidaan kokonaisuudessaan toteuttaa tutkimus. Tutkimusmetodilla tarkoitetaan tutkimusstrategiaa suppeampaa asiaa. Sillä viitataan menetelmään, jolla tutkimusstrategia toteutetaan sekä aineisto kerätään ja analysoidaan. Tutkimusstrategiaksi ja tutkimusmetodiksi valitaan sellaiset, jotka parhaiten sopivat tutkimuksen tutkimustehtävään tai ongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 128.)

Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä määrittelee tutkimusstrategian valinnan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 133). Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana toimii kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kyseinen tutkimusstrategia on valittu tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on yksittäinen yritysryhmä eli perheyrietykset, ja tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin tutkittavaa kohdetta. Tämän tutkielman tapaustutkimuksen avulla saadaan parempi kuva yhdestä

perheyriykestä, minkä kautta ymmärretään paremmin perheyriytsten toimintaa. Tavoitteena on muodostaa kuvailua tyypillisimmistä perheyriytsten toiminnoista, strategiasta, kilpailueduista ja kansainvälistymisestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 130–131.)

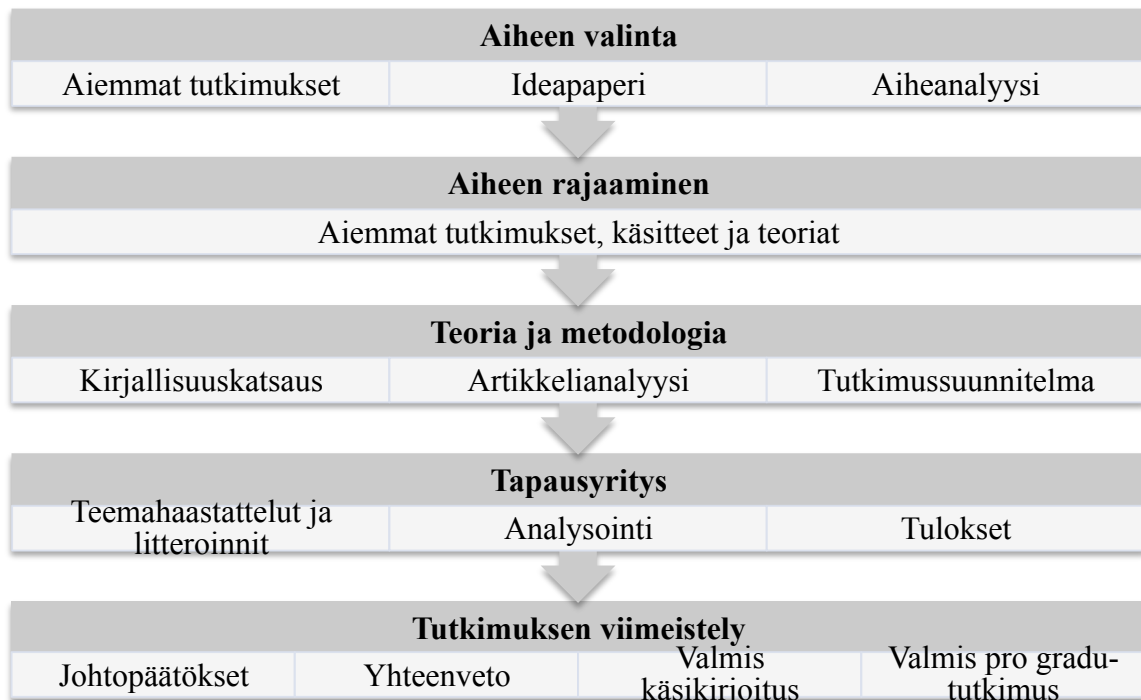
Tapaustutkimuksia on käytetty laajasti monella tieteenalalla, kuten esimerkiksi liiketalouden tutkimuksissa. Tutkimusstrategiana tapaustutkimusta käytetään erityisesti silloin, jos halutaan vastata kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. (Yin, 2003, 1.) Tapaustutkimusta on kritisoitu täsmällisyyden, yleistettävyyden ja objektiivisuuden puutteesta. Se antaa kuitenkin syvällisen katsauksen tapaukseen ja antaa esimerkin siitä miten ja miksi jokin asia on tehty. (Yin, 2003, 10–11.)

Tapaustutkimuksia on erilaisia ja niitä voidaan hyödyntää tutkimuksissa eri tavoin. Tapaustutkimuksen voi toteuttaa esimerkiksi tutkimalla vain yhtä tai useaa tapausta (Yin, 2003, 14). Lisäksi tapaustutkimus voi olla tutkiva, kuvaileva tai selittävä (Yin, 2003, 3–5). Nämä tapaustutkimuksen tyypit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää myös samanaikaisesti (Yin, 2003, 9). Tämän tutkimuksen tapausyriitys Lindström antaa yhden esimerkin kansainvälistymistä kasvustrategiana hyödyntävistä perheyriykeistä. Tapausyriitys auttaa ymmärtää paremmin tutkittavaa asiaa yhden esimerkin avulla.

Tutkimuksen aiheen tutkimisen ja teoriaosuuden rakentamisen apuna hyödynnetään kirjallisuuskatsausta. Tämän menetelmän tarkoituksena on löytää oleellimmat ja tärkeimmät tutkimusaiheeseen liittyvät näkökulmat, metodiset ratkaisut ja jo saavutetut tutkimustulokset sekä johtavat tutkijanimet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 117). Olemassa oleva kirjallisuus teorioineen ja aikaisemmat empiiriset tutkimukset auttavat tutkielman teorian rakentamisessa ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista keskittyä erilaisiin piirteisiin ja toimintatapoihin, joita perheyriyket voivat hyödyntää tavoitellessaan menestyksestä kansainvälistä liiketoimintaa strategisen johtamisen avulla. Kirjallisuuskatsaus auttaa tässä tutkielmassa rakentamaan tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan aihetta ymmärtää paremmin ja jonka ansioista tapausyriitystä voidaan tutkia.

## 1.6 Tutkimuksen kulku

Tutkimusprosessi alkoi syksyllä 2015 aiheeseen liittyviin tutkimuksiin perehtymällä sekä ideapaperin ja aiheanalyysin kirjoittamisella. Oma kiinnostukseni kansainvälistä liiketoimintaa, strategista johtamista ja perheyriityksiä kohtaan auttoi valitsemaan tutkielman aihetta. Oman kiinnostukseni lisäksi aiheen valintaan vaikutti aiemmissa tutkimuksissa korostunut teema, joka liittyi perheyriitysten menestymiseen ja kilpailuetuun. Ideapaperi ja aiheanalyysi auttoivat hahmottelemaan tutkimuksen aihetta ja selventämään omia ajatuksiani aiheeseen liittyen. Kuvio 1 kuvaa aiheen valinnan lisäksi myös muita tämän tutkimuksen tutkimusprosessin vaiheita.



Kuvio 1: Tutkimusprosessi

Aiheen tarkempi rajaaminen tapahtui vasta perehdyttyäni tarkemmin perheyriityksiin liittyviin tutkimuksiin. Aiheeseen perehtyminen lähti kunnolla käyntiin alkuvuodesta 2016. Silloin syvennyin aiheen aiempiin tutkimuksiin, käsitteisiin ja teorioihin. Perheyriityksiä käsittelevät tutkimukset auttoivat ymmärtämään tutkimuskentän puutteellisuutta ja perheyriityksiin liittyviä teorioita ja käsitteitä. Perheyriitysten yhteydessä puhutaan resursseista, kilpailuedusta ja omistajaperheen merkityksestä

liiketoiminnalle. Aiemmissa tutkimuksissa toistui myös se, miten vähän perheyriityksiä ja erityisesti niiden strategista johtamista on tutkittu. Näiden asioiden pohjalta tutkimuksen aihe muotoutui lopulliseen muotoonsa.

Tutkielman teoria ja metodologia olivat kirjoitettuna maaliskuun loppuun mennessä. Tutkimuksen teoriaosuus rakentui kirjallisuuskatsauksen avulla. Siinä hyödynnettiin aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia, teorioita ja käsitteitä. Näiden avulla muodostui tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Metodologiset valinnat tehtiin metodologiakirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla. Kirjallisuuden avulla saatiin ymmärrys erilaisista metodologisista vaihtoehdoista. Aiemmat tutkimukset antoivat esimerkin siitä, minkälaisia metodologisia valintoja muissa tutkimuksissa on tehty.

Huhtikuussa ja toukokuussa 2016 tehtiin tutkimuksen tapausyriitykseen liittyvä osuus. Tapausyriityksen tutkiminen aloitettiin ensin etsimällä pohjatietoa yriityksestä. Sen jälkeen kerättiin empiirinen aineisto, joka koostui teemahaastattelujen materiaalista ja asiakirjoista. Empiirisen aineiston keräämisen jälkeen teemahaastatteluiden nauhoitetut materiaalit litteroitiin. Toukokuussa litteroidut aineistot analysoitiin ja niiden pohjalta kirjoitettiin tapausyriitystä koskevat tulokset.

Tutkimus viimeisteltiin toukokuussa 2016. Silloin keskityttiin erityisesti johtopäätösten, yhteenvedon ja tiivistelmän kirjoittamiseen. Ensin tehtiin valmis käsikirjoitus, joka oponnoitiin. Oponoinnin perusteella tehtiin lopulliset viimeistelyt ja muokkaukset. Tutkimus valmistui toukokuun lopussa.

Tutkimus toteutettiin joustavasti ja suunnitelmia mukauttaen tilanteen mukaan. Tapausyriity ja haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti. Nämä ovat tyypillisiä piirteitä laadullisessa tutkimuksessa, jossa keskitytään tapausyriitykseen, käytetään ihmisiä tiedonkeruun instrumentteina ja hyödynnetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 160).

Tutkielman toisessa luvussa keskitytään aiheeseen liittyvään aiempiin tutkimuksiin, jotka tukevat tutkielman aihetta. Aiempien tutkimusten avulla esitellään keskeiset perheyriityksiin liittyvät käsitteet ja teorat. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen case-yriity, käydään läpi tutkimukseen liittyvää empiiristä tutkimusta sekä aineiston

keräämiseen ja analysointiin liittyviä metodeja. Neljännessä luvussa keskitytään empiirisen tutkimuksen kautta saatuihin tutkimustuloksiin ja kuvataan tarkemmin materiaalien ja haastattelujen avulla kertynyttä aineistoa. Viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä aineiston tulosten avulla nojaten toisessa luvussa esiteltyyn teoriaan ja käsitteisiin, kootaan yhteenvetona tutkimuksen sisältö ja pohditaan tarkemmin tutkimuksen tuloksia. Kyseisessä luvussa kerrotaan myös tutkimuksen tulosten validiteetista, reliabiliteetista ja merkityksellisyydestä tieteelle. Lopuksi käsitellään jatkotutkimusaiheita aiheeseen liittyen.

## **2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA**

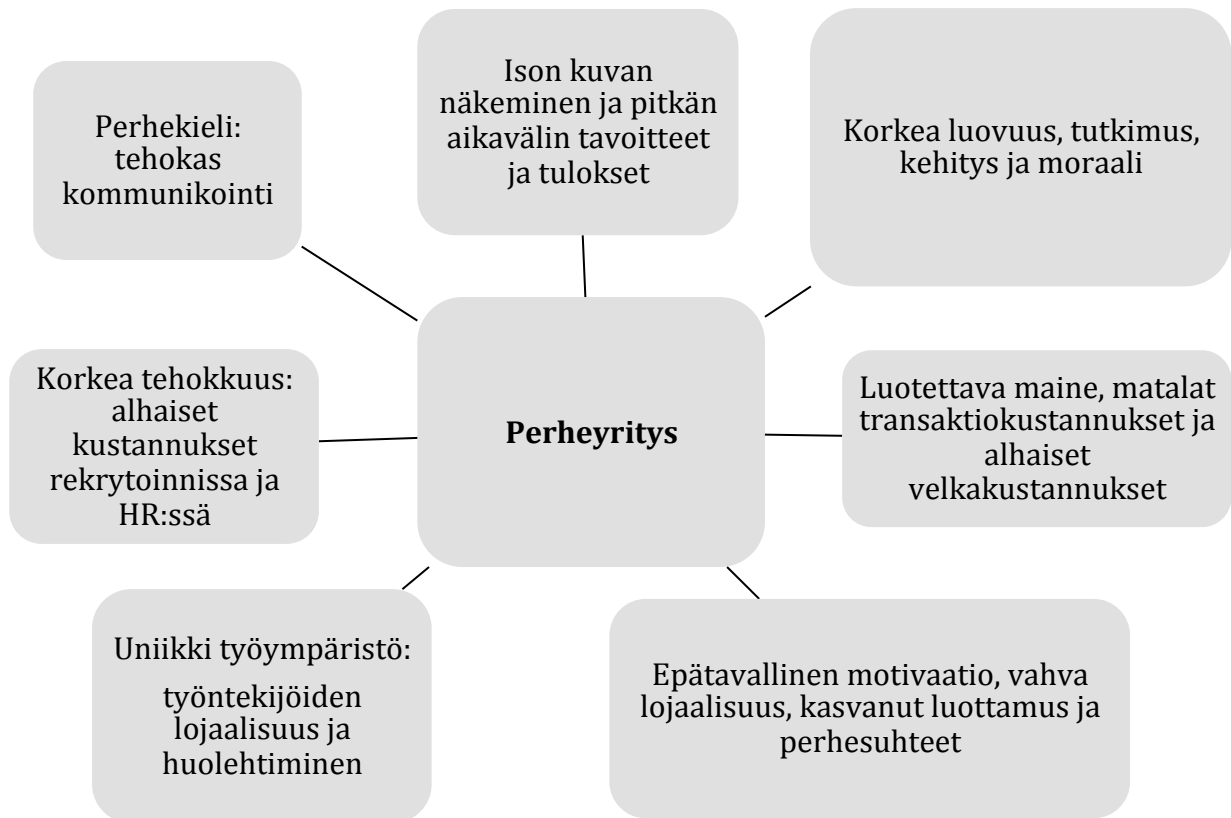
### **2.1 Perheyritys**

#### **2.1.1 Perheyritysten tyypilliset piirteet**

Perheen vaikutusta perheyritysten liiketoimintaan on alettu huomioimaan 1980-luvun tutkimuksissa. Perheyritysten tutkimukset ovat kehittyneet eteenpäin, minkä ansiosta niissä keskitytään nykyisin usein sekä perheeseen että liiketoimintaan. (Zachary, 2011, 29.) Yhtenä perheyritysten tutkimisen haasteena on kuitenkin se, että perheyritys-sanalle ei ole yhtä yhteistä määritelmää (Habbershon & Williams, 1999, 5; Zachary, 2011, 30). Tässä tutkielmassa käytetään ensimmäisessä luvussa esiteltyä Kauppa- ja teollisuusministeriön määritelmää perheyrityksille.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että perheyrityksillä on sellaisia piirteitä, joilla he pystyvät saavuttamaan kestävän kilpailuedun muunlaisia yrityksiä vastaan (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006, 135). Kuvio 2 esittelee perheyritysten uniikkeja piirteitä. Näiden piirteiden avulla perheyritykset yleensä pystyvät rakentamaan kestävän kilpailuedun ja kilpailemaan kannattavasti sukupolvesta toiseen.





Kuvio 2: Perheyrittäminen uniikit piirteet

Perheyrittäyksillä on useita tyypillisiä vahvuuksia ja piirteitä, jotka näkyvät niiden liiketoiminnassa. Perheyrittäyksissä strateginen johtaminen on erittäin pitkällä aikavälillä tapahtuvaa, jonka vuoksi investointien ei tarvitse tuottaa tulosta lyhyellä aikavälillä (Habbershon & Williams, 1999, 5). Tämä johtuu siitä, että perheyrittäjät harvoin ajattelevat ja toimivat kvartaaleittain, vaan niiden toiminta on pitkäjänteistä.

Perheyrittäjien henkilöstö on myös yksi kilpailuetua luovista tekijöistä. Tyypillisesti perheyrittäyksillä on esimerkiksi tuottavammat työntekijät, alhaisemmat henkilöstökustannukset ja pienemmät transaktiokustannukset kuin muilla yrityksillä (Hoelscher, 2014, 46). Perheyrittäyksissä pystytään usein luomaan motivoiva työympäristö, jossa työntekijöistä tulee lojaaleja, tehokkaita ja ahkeria. Päätöksenteko on usein nopeaa, jolloin säästetään kustannuksissa ja luodaan joustavampi yritys. Kustannussäästöjä tulee myös monessa muussa yhteydessä, kuten esimerkiksi rekrytointi- ja HR-kuluissa. (Habbershon & Williams, 1999, 4.)

Lojaalisuus on yksi perheyrittäjien olennaisimmista piirteistä ja ydinarvoista. Lojaalisuus yritystä ja omistajaperhettä kohtaan voi näkyä esimerkiksi kohonneena

työmotivaationa yrityksessä, jolloin työtä tehdään kovemmin yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Tämä piirre korostuu erityisen vahvasti yrityksissä, jotka elävät sukupolvien yli. (Allio, 2004, 25–26.) Perheyriyksissä oppi, suhteet ja rakenteet on mahdollista siirtää sellaisenaan sukupolvelta toiselle ja jatkaa yrityksen rakentamista niiden pohjalta entisestään. Menestyneet perheyriykset tyypillisesti omaavatkin tarkan keskittymisen joko heidän ydinliiketoimintaansa tai tiettyihin markkinoihin vuodesta toiseen. (Allio, 2004, 26.)

Perheyriyksissä tärkeimpänä sidosryhmänä toimii omistajaperhe, joka on tyypillisesti tiiviisti läsnä yrityksen toiminnassa (Gudmundson, Hartman & Tower, 1999, 27–28). Perheyriyksissä historia ja perinteet vaikuttavat vahvasti niiden liiketoimintaan. Ne luovat pohjan uusien sukupolvien päätöksenteolle, kun omistajuus vaihtuu sukupolvelta toiselle. Lisäksi omistajaperheen aiempien sukupolvien vaikutus ylettyy tyypillisesti myös koko yrityksen työntekijöihin, yrityskulttuuriin ja arvoihin. Omistajaperhe vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ja kokonaisuutena sukupolvien yli yrityksen liiketoimintaan ja ihmisiin. (Pounder, 2015, 117.)

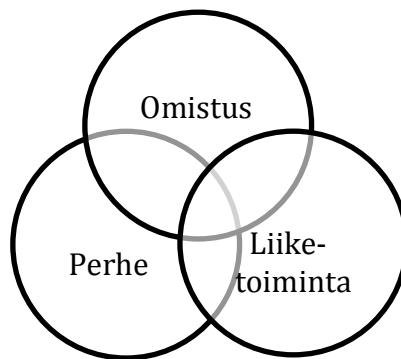
Perheyriytysten omistajaperheet vaikuttavat esimerkiksi positiivisesti perheyriytysten kulttuuriin. Kulttuuri puolestaan vaikuttaa positiivisesti perheyriytysten kyvykkyyksiin, joita tarvitaan strategisissa muutoksissa. Tämä puolestaan vaikuttaa yrityksen innovatiivisuuteen ja lopulta vaikutus näkyy positiivisesti yrityksen tuloksessa. (Craig, Dibrell & Garret, 2014, 230).

Osa tutkijoista on kritisoinut perheyriytysten erinomaisuutta korostavia tutkimuksia. He ovat tuoneet esille perheyriytysten huonoja puolia, kuten esimerkiksi nepotismin ja altruismin, joilla voi olla negatiivinen vaikutus perheyriytysten liiketoimintaan. (Wagner, Block, Miller, Schwens & Xi, 2015, 3). Keskimäärin perheyriykset pärjäävät kuitenkin paremmin kuin kilpailijansa ja ne ovat onnistuneet luomaan kilpailuedun muita yrityksiä vastaan. (Allio, 2004, 24; Hoelscher, 2014, 46; Hoffman ym., 2006, 135; Habbershon & Williams, 1999, 3; Wagner, Block, Miller, Schwens & Xi, 2015, 8).

### 2.1.2 Perheyriityssysteemi

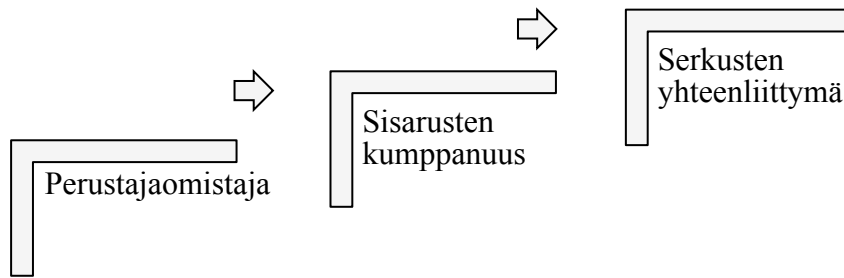
Perheiden merkitys on tärkeää huomioida perheyriityksistä puhuttaessa, koska perheillä on suuri valta yritysten liiketoiminnassa, ohjaamisessa ja strategisessa johtamisessa. Perhe joutuu usein laittamaan itsensä likoon perheyriityksen aloittaessa ja sitoutuu työskentelemään kovasti sen eteen sekä tarjoaa erilaisia resursseja liiketoimintaa varten. (Zachary, 2011, 27–28.)

Perheyriityksiä on monenlaisia ja erikokoisia. Kaikkia perheyriityksiä yhdistää tyypillisesti se, että omistus, liiketoiminta ja perhe ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Kuvio 3 esittää Tagiurin ja Davisin (1996) luoman kolmen ympyrän mallin. Malli kuvaa perheyriityssysteemiä, jossa kolme osa-aluetta on vuorovaikutuksessa keskenään. Omistus, perhe ja liiketoiminta kuuluvat keskeisesti perheyriitysten olemassaoloon. Omistajajäsenet voivat kuulua vain esimerkiksi perhe-osa-alueeseen tai vaikka kaikkiin kolmeen osa-alueeseen. (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999, 287; Tagiuri & Davis, 1996.)



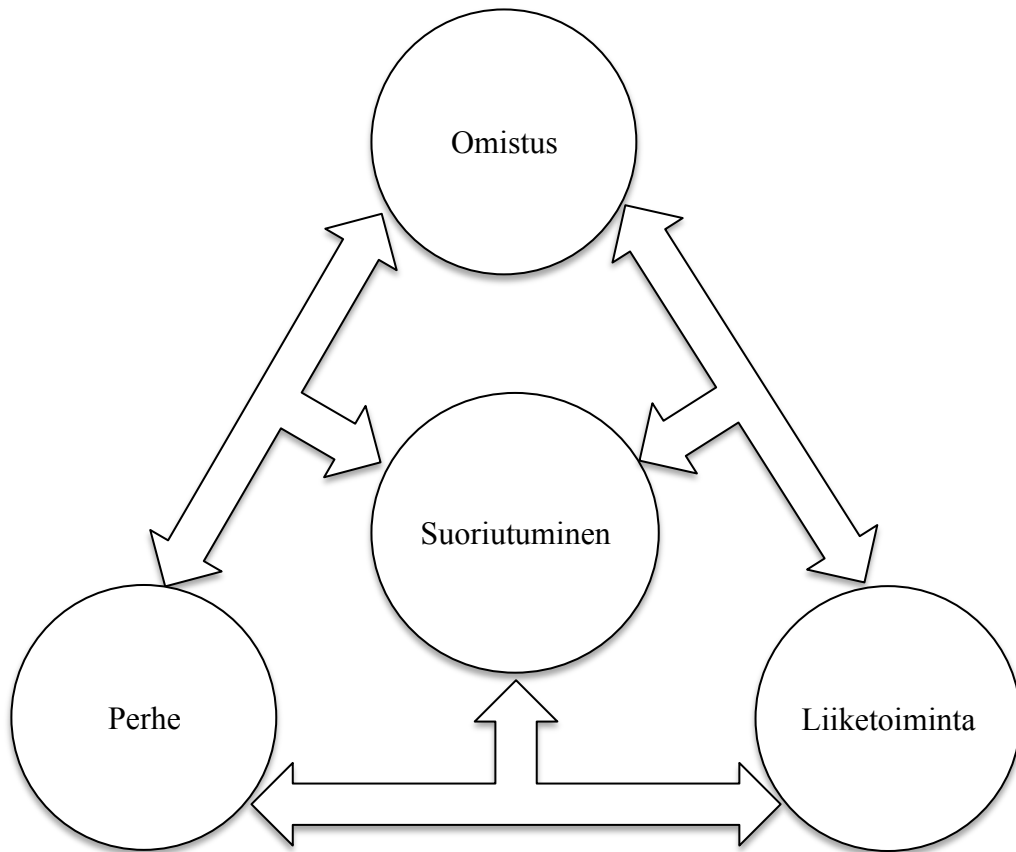
Kuvio 3: Perheyriityssysteemi (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999, 287; Tagiuri & Davis, 1996)

Perheyriityssysteemin vaikutusta liiketoimintaan on tutkittu. Aiheeseen liittyen on esitetty teorioita, jotka auttavat ymmärtämään perheyriityssysteemin merkitystä liiketoimintaan. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että perhe- ja yrityssysteemit vaikuttavat sekä liiketoiminnan että perheen suoriutumiseen. (Zachary, 2011, 28.)



Kuvio 4: Perheyriityksen omistuksen kehittyminen (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999, 289)

Gersick ym. (1999, 287–289) ehdottaa, että perheyriityssysteemi tulee nähdä muuttuvana asiana. Se ei pysy samanlaisena vuosikymmenestä toiseen. Tämän vuosituhannen muuttuva kilpailuympäristö ei tähän antaisi mahdollisuuttakaan. Perheyriityssysteemin kolme osa-aluetta eivät ole staattisia, vaan kehittyvät eri ajanjaksoina. Perheyriityksissä esimerkiksi omistajuus muuttuu sen mukaan, mitä vanhempi yritys on. Ensin omistus on perustajaomistajalla, sen jälkeen omistus siirtyy sisaruksille ja lopulta serkuksille. Kuviossa 4 on kuvailtu perheyriityksen omistajarakenteen kehittymistä perustajaomistajasta serkusten omistajuuteen. Omistuksen siirtyessä toiseen vaiheessa yritys voi olla monimutkaisessa tilanteessa (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999, 295). Nämä tilanteet voivat olla kriittisiä yrityksen tulevaisuuden kannalta ja asettaa haasteita johtajille ja omistajille. Tästä johtuen perheyriityssysteemin ymmärtäminen on tärkeää. (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999, 287, 295.)



Kuvio 5: Dynaaminen perheyriityssysteemi

Tutkijoiden mukaan perheyriityssysteemiä kuvaava kolmen ympyrän malli auttaa ymmärtämään perheyritysten dynamiikkaa (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999, 287; Tagiuri & Davis, 1996). Malli ei kuitenkaan itsessään tuo esiin kolmen osatekijän dynamiikkaa, vaan esittää kolme staattista ympyrää, jotka eivät tuo esiin perheyriityssysteemissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa perheyriityssysteemi ymmärretään kolmesta staattisesta ympyrästä poikkeavana dynaamisena kokonaisuutena, jossa omistus, perhe ja liiketoiminta ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tätä ilmentää kuvio 5, joka on luotu huomioiden sekä kolmen ympyrän malli että perheyriityssysteemin dynamiikka ja vuorovaikutus. Kuvio osoittaa myös, kuinka perheyritysten suoriutuminen on perheyriityssysteemin kolmen osatekijän vuorovaikutuksen tuotos.

### 2.1.3 Perhepääoma

Vaikka tutkimukset ovat pystyneet osoittamaan useita asioita, joita perheyrietykset tekevät paremmin kuin muut yritykset, selkeää teoreettista viitekehystä perheyrietysten menestyksestä ja ominaisuuksista ei ole kuitenkaan pystytty asiasta luomaan (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006, 135). Perheyrietykset ja muut yritykset erottaa toisistaan erityisesti se, että omistajaperhe vaikuttaa suuresti perheyrietysten liiketoimintaan, johtamiseen ja rakenteeseen. Perheiden rooli voi vaihdella suuresti, mutta usein perheen rooli on merkittävä. (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006, 136.) Perheiden vaikutuksesta organisaation toimintatavat ja kulttuuri muokkautuvat sekä tapa tehdä liiketoimintaa tulee omanlaisekseen. Tutkijoiden mukaan perhepääoma on yksi tärkeistä asioista, joka vaikuttaa perheyrietysten menestykseen (Hoelscher, 2014, 46).

Perhepääoma -käsite pohjautuu sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan resursseja, joita on olemassa ihmisten välisissä suhteissa. Ihmisten väliset suhteet luovat arvoa sekä korostavat ihmissuhteiden ja verkostojen merkitystä. Arvon luomisesta johtuen käytetään pääoma-termiä sosiaalisen pääoman ja perhepääoman yhteydessä. (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006, 136.)

Perhepääoman muodostaa neljä ulottuvuutta, jotka ovat informaatiokanavat, identiteetti, moraalinen infrastruktuuri ja perheen odotukset (Hoelscher, 2014, 48). Perhepääoma luo perheelle toimintatavat pohjautuen sosiaaliin normeihin. Yhtenä tärkeänä perhepääoman tehtävänä on suojella perheyrietyksen arvokkaita resursseja ja sillä tavalla sen liiketoimintaa. Kyseisestä suojelusta käytetään käsitettä resurssiaseman este. Esteiden avulla voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu kilpailijoita vastaan, jos kyseisillä kilpailijoilla ei ole samaa resurssia käytössään. (Hoelscher, 2014, 47.)

Sosiaaliset rakenteet ovat erilaisia perheyrietyksissä kuin muunlaisissa yrityksissä. Perhe tekee suhteista voimakkaampia ja pysyvämpiä. Perhepääoman käsitettä voidaan käyttää perheyrietysten yhteydessä, koska perheen läsnäolo vaikuttaa yritykseen ja sen sisäisiin suhteisiin. Perhepääoma toimii itsessään resurssina, mutta myös eräänlaisena muiden resurssien täydentäjänä. Omistajaperhe siirtää voimakkaat liitokset ja arvot yrityksen liiketoimintaan, toimintatapoihin ja työntekijöihin. (Hoffman, Hoelscher & Sorenson,

2006, 136.) Perhepääoma sijaitsee sosiaalisen pääoman tavoin ihmisten välisissä suhteissa (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006, 137) ja se vaikuttaa yrityksen bruttotuloihin (Zachary, 2011, 28).

Perhepääoma on sidoksissa ihmisten välisiin suhteisiin, jonka vuoksi se on altis konfliktitilanteille, joita voi suhteissa ilmetä. Konfliktien on yleisesti todistettu vaikuttavan negatiivisesti ryhmän prosesseihin ja suoriutumiseen. Tätä on todistettu tapahtuvan myös perheyrityksen tapauksessa, mutta suhteiden läheisyys saattaa pienentää tätä negatiivista vaikutusta. Joissain tilanteissa konflikti voi olla myös hyväksi omistajaperheen välisissä suhteissa ja sitä kautta myös yrityksen tulokselle. (Hoelscher, 2014, 47.) Konflikteja on monenlaisia. Kaksi yleisintä konfliktin ulottuvuutta ihmisten välisissä suhteissa on tehtäväkonflikti ja ihmissuhdekonflikti (Hoelscher, 2014, 50).

Muita resursseja hyödyntämällä yhdessä perhepääoman kanssa voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu. Tämän lisäksi korkea perhepääoma näyttää tasoittavan tehtäväkonfliktien negatiivista vaikutusta liiketoimintaan. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että tehtäväkonflikteja kannattaa olla hieman jokaisessa yrityksessä, jotta päästään mahdollisimman optimaaliseen tulokseen. Korkean perhepääoman tapauksessa ei ole kuitenkaan niin tarkkaa, kuinka paljon tehtäväkonflikteja on, koska perhepääoma tasoittaa sen haittavaikutukset. (Hoelscher, 2014, 56)

Yritys saavuttaa kilpailuedun, kun sillä on hallussaan ja se hyödyntää harvinaista ja arvokasta resurssia tai kyvykkyyttä, jota ei pysty korvaamaan toisella eivätkä kilpailijat pysty kopioimaan sitä. Tätä kautta yritykselle syntyy omaperäinen ydinkyvykyys, jonka avulla saadaan kestävä kilpailuetu. Perhepääoma on yksi esimerkki perheyritysten kilpailueduista ja näin ollen sillä on merkittävä vaikutus liikevaihtoon ja resurssiaseman esteen syntymiseen. (Hoelscher, 2014, 49.) Tällä sosiaalisen pääoman lajilla on todistettu olevan yhteys perheyrityksen suoriutumiseen. Vahvat siteet omistajaperheessä parantavat perheyritysten tulosta ja antavat kilpailuedun muunlaisia yrityksiä vastaan. (Mani & Lakhal, 2015, 910.) Perhepääoma vaikuttaa myös yrityksen bruttotuloihin ja omistajaperheen havainnointiin. (Zachary, 2011, 28.) Näin ollen perhepääoma on arvokas, harvinainen sekä vaikeasti kopioitavissa ja korvattavissa oleva, jonka vuoksi se

sopii kestäväää kilpailuetua luovaksi resurssiksi ja samalla voi parantaa perheyriityksen suoriutumista (Hoffman ym., 2006, 141).

#### **2.1.4 Familiness – Perheellisyys**

Perheyriitysten ainutlaatuisia piirteitä ja resursseja kuvaa myös familiness-termi. Tässä tutkielmassa familiness on suomennettu perheellisyys-termiksi. Sillä tarkoitetaan niitä ainutlaatuisia resursseja, joita yrityksellä on käytössään omistajaperheen, sen yksittäisten jäsenten ja liiketoiminnan vuorovaikutuksen ansioista. Näiden ainutlaatuisten resurssien avulla perheyriitys pystyy muodostamaan kilpailuedun ja parantamaan suoriutumistaan. (Habbershon & Williams, 1999, 11.) Perheellisyys ja kilpailuetu syntyvät perheyriityksissä vuorovaikutuksen lisäksi perheyriityksen kulttuurin ja arvojen avulla (Braun, Latham & Porschitz, 2016, 3). Sekä perhepääoma että perheellisyys kuvaavat perheyriitysten ainutlaatuisia ominaisuuksia, jotka voivat johtaa kilpailuetuun.

Habbershonin ja Williamsin (2011, 11) mukaan perheyriitysten suoriutumiseen liittyvät tutkimukset tulisikin keskittää tunnistamaan tutkittavan yrityksen perheellisyys ja arvioimaan sen vaikutuksia yrityksen kyvykkyyteen ja liiketoimintaan. Sen sijaan tutkimusten ulkopuolelle tulisi jättää se keskustelu, että onko kyseisellä perheyriityksellä kilpailuetua vai ei.

Perheyriitysten perheellisyys on herättänyt kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa. Erilaiset tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan perheellisyys-piirteen olemassaoloa ja sen vaikutusta liiketoimintaan. Tutkimusten mukaan perheellisyys vaikuttaa positiivisesti yritysten pitkän aikavälin tulokseen. Perheellisyys edistää myös yrityksen markkinaorientoitumista ja tällä tavalla yrityksen tehokkuutta. (Tokarczyk, Hansen, Green & Down, 2007, 29.) Käytännössä perheellisyyteen liittyy haasteita, koska perheyriitykset eivät välttämättä pysty tunnistamaan resursseja, jotka luovat perheellisyyden yrityksessä. Haasteena on myös se, että yritykset voivat ymmärtää väärin sen, miten joku tietty resurssi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Irava & Moores, 2010, 133.)



Perheellisyys-käsitteen loivat Habbershon ja Williams (1999). Artikkelin julkaisun jälkeen käsite on tullut suosituksi ja käytetyksi käsitteeksi perheyrittäjiä koskevissa tutkimuksissa. Käsitteeseen liittyvä tutkimus ja teoria on kuitenkin vielä vajavainen, koska selkeät määritelmät ja mittarit ovat vielä kehittämättä. Erityisesti tulevien tutkimusten tulisi keskittyä selvittämään perheellisuuden ydinolollisuutta, jotta käsitteeseen saataisiin parempi selkeys. (Irava & Moores, 2010, 131.)

Käsite on kuitenkin useissa alan tutkimuksissa arvostettu käsite ja sen olemassaolo on yleisesti hyväksyttyä. Perheellisuuden vaikutusta perheyrittäjien liiketoimintaan tulisi tutkia yrityksen resurssien kautta. Vaikka perheellisuuden on osoitettu parantavan perheyrittäjien tulosta pitkällä aikavälillä, perheellisuuden rakentavat resurssit voivat myös heikentää yrityksen tulosta, jos niitä ei käytetä oikein (Irava & Moores, 2010, 132–133).

Monet tutkijat ovat tutkineet aihetta enemmän ja erilaisista näkökulmista Habbershonin ja Williamsin (1999) jälkeen. Aihetta on tutkittu esimerkiksi sosiaalisen pääoman ja resurssipohjaisesta näkökulmista. Osa tutkijoista on myös kritisoinut perheellisuutta sen määritelmän epäselvyyden vuoksi. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta tehdyt tutkimukset ovat pyrkineet selvittämään, mistä asioista ja ulottuvuuksista perheellisyys koostuu. Perheellisyys on alun perin luotu Habbershonin ja Williamsin (1999) toimesta resurssipohjaisen näkökulman yhteyteen, koska perheellisyys käsittelee yrityksen resursseja. Empiiristä tutkimusta ei näiden kahden yhdistämisestä vielä ole tehty. (Frank, Lueger, Nosé & Suchy, 2010, 120–121.)

Sekä perheellisyydessä että resurssipohjaisessa näkökulmassa keskitytään yrityksen resurssien rooliin kilpailuedun muodostumisessa ja yrityksen suoriutumisessa. Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan perheyrittäjien kilpailuetuun ja perheyrittäjien menestykseen. Siksi on tärkeää että sekä perheellisyys että resurssipohjainen näkökulma huomioidaan myös tässä tutkielmassa. Resurssipohjainen näkökulma esittelee seuraavaksi strategian yhteydessä.

## **2.2 Perheyrittysten strategia ja resurssipohjainen näkökulma**

### **2.2.1 Perheyrittysten strategia**

Strateginen suuntautuminen on tyypillisesti perheyrittöksissä pitkäjänteisempää kuin muunlaisissa yrityksissä (Kreiser, Ojala, Lamberg, & Melander, 2006, 100–101). Perheyrittöksissä strategian muodostuminen ja johtaminen on tyypillisesti erilaista kuin muissa yrityksissä (Gudmundson, Hartman & Tower, 1999, 27–28; Ibrahim, McGuire, Soufani & Poutziouris, 2004, 128). Tutkimuksissa on todettu myös, että strategian laatimista tulisi aina tarkastella yritysten sidosryhmiin liitettynä. Perheyrittöksessä suurin paine onnistuneen strategian laatimiseen tulee omistajaperheeltä, jolloin se on tärkein sidosryhmä strategian kannalta. Onkin ehdotettu, että strategisessa johtamisessa on läsnä perheen tunteet, jolloin on tärkeää huomioida perheyrittysten strategiaa tutkittaessa myös omistajuus ja ihmissuhteet. Omistajaperheen intressit saattavat olla merkittävässä roolissa perheyrittöksen strategisissa valinnoissa. (Ibrahim, McGuire, Soufani & Poutziouris, 2004, 128.)

Perheen ja liike-elämän yhdistäminen voi tuoda erilaisia haasteita yritykseen. Strategiat voivat olla heikosti muodostettuja tai liian fokuksoituneita tiettyyn asiakassegmenttiin paikallisilla markkinoilla. Tästä johtuen perheyrittökset laajenevat harvemmin kansainvälisille markkinoille kuin muunlaiset yritykset. (Gudmundson, Hartman & Tower, 1999, 27–28)

Perheyrittökselle on tyypillistä, että vallan periytyminen seuraaville sukupolville yrityksessä ja yrityksen strateginen johtaminen ovat sidoksissa toisiinsa. Tämä kertoo siitä, että perheellä on suuri valta perheyrittösten toiminnassa ja sosiaalinen pääoma on läsnä yrityksen toiminnassa. Strategian laatimisen yhteydessä tulisi tasapainottaa näitä asioita, jotta saadaan käytettyä hyödyksi perheyrittöksen vahvuuksia ilman, että liiketoiminta kärsii. (Ibrahim, McGuire, Soufani & Poutziouris, 2004, 128–129.)

Päätöksenteko tapahtuu perheyrittöksissä usein nopeammin kuin muunlaisissa yrityksissä, koska perheyrittöksissä ei yleensä ole byrokraattisuutta hidastamassa niiden

toimintaa. Tyypillisiä päätöksentekoa nopeuttavia tekijöitä ovat joko selkeä hierarkkisuus tai pieni ryhmä, joka tekee nopeasti päätökset. Nopeus voi näkyä perheyriyksissä myös esimerkiksi nopeana pääoman liikkuvuutena, jolloin investoinnit ja liiketoiminnan päätökset toteutuvat ketterästi. (Allio, 2004, 26–27.) Perheyriyksissä strateginen johtaminen on erittäin pitkällä aikavälillä tapahtuvaa, minkä vuoksi investointien ei tarvitse tuottaa tulosta lyhyellä aikavälillä (Habbershon & Williams, 1999, 5).

Aiemmat tutkimukset, jotka ovat käsitelleet strategiaa ja perheyriyksiä ovat olleet ristiriitaisia ja puutteellisia sekä määrällisesti niitä on ollut liian vähän. Tutkimusten puutteellisuudesta huolimatta teoreetikot ovat olleet sitä mieltä, että perheyriysten strategia eroaa merkittävästi muunlaisten yritysten strategiasta. Monet ovat sitä mieltä, että nämä eroavaisuudet strategioissa näkyvät eroavissa tavoissa toimia, hallita ja ohjata yritystä. Perheyriyksissä perheellä on usein suuri rooli, joka määrittelee yrityksen liiketoimintaa merkittävästi. (Gudmundson, Hartman & Tower, 1999, 27–28.) Aiemmat tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että kilpailuedulla ja liiketoimintastrategialla on merkittävä rooli perheyriysten menestyksessä (Allio, 2004, 25).

Perheyriysten menestystä ja perheen vaikutusta yrityksen menestykseen on tutkittu pääasiallisesti kolmen eri teorian avulla. Näitä teorioita ovat agenttiteoria, stewardship-teoria ja resurssipohjainen teoria. Agenttiteoria käsittelee omistajaperheen tavoitteita suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Tämän teorian näkökulmasta nämä tavoitteet ovat ristiriidassa toisiinsa nähden, minkä vuoksi yrityksen omistajat ja johtajat ajavat omaa etuaan muiden sidosryhmien kustannuksella. Stewardship-teorian näkökulmasta katsottuna perheyriyksissä toimitaan pitkän tähtäimen tavoitteiden eteen, minkä vuoksi joskus joudutaan uhraamaan lyhyen aikavälin tulokset. Resurssipohjainen teoria auttaa ymmärtämään perheyriysten vahvuuksia ja kilpailuedun saavuttamista. (Le Breton-Miller, Miller & Bares, 2015, 59–61; Mani & Lakhal, 2015, 900.) Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan perheyriysten menestykseen ja kilpailuetuihin, jonka vuoksi resurssipohjainen teoria sopii erityisen hyvin tähän tutkielmaan.

### 2.2.2 Resurssipohjainen näkemys ja kestävä kilpailuetu

Yritysten menestystekijöitä voidaan tutkia erilaisin keinoin ja monesta erilaisesta näkökulmasta. Yksi yleisimmistä näkökulmista on yrityksen resurssipohjainen näkemys, jonka mukaan yrityksen arvokkaiden ja harvinaisten resurssien omistaminen ja hyödyntäminen johtavat kestäväan kilpailuetuun. Kestävä kilpailuetu auttaa yritystä saavuttamaan paremman tuloksen. (Newbert, 2008, 745.) Yritykset tavoittelevat kestäväa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa. Kilpailuedun avulla ne pystyvät olemaan houkuttelevampia asiakkaidensa silmissä ja näin ollen päihittämään kilpailijansa.

Kilpailuetu on olemassa yrityksellä, joka ei implementoi arvoa luovaa strategiaa samanaikaisesti nykyisen tai potentiaalisen kilpailijan kanssa. Kestävä kilpailuetu on puolestaan yrityksellä, jonka strategian hyötyjä muut yritykset eivät pysty kopioimaan. (Habbershon & Williams, 1999, 5–6.) Kaikki resurssit eivät tuo yritykselle kestäväa kilpailuetua. Kestäväa kilpailuetua luovat resurssit, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, huonosti kopioitavissa olevia ja niille kyseiselle resurssille ei ole muita korvikkeita (Habbershon & Williams, 1999, 8). Resurssit eivät kuitenkaan itsestään tuota yritykselle kilpailuetua, vaan niitä pitää osata johtaa, ylläpitää ja kehittää, jotta kestävä kilpailuetu saavutetaan (Habbershon & Williams, 1999, 13).

Resurssipohjainen teoria pohjautuu ajatukseen, jossa yritys pystyy resurssien ja kyvykkyyksien avulla saavuttamaan kilpailuedun, jolla se pystyy tuottamaan kannattavaa tulosta. Kyseisillä resursseilla ja kompetensseilla tarkoitetaan niitä, jotka pystyvät luomaan kestäväa kilpailuetua. Näillä on vaikutukset yrityksen suoriutumiseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Newbert, 2008, 745.)

Resurssipohjaisen teorian luoja pidetään Barneyta. Hän on luonut teorian arvokkaista ja harvinaisista resursseista ja kyvykkyyksistä, kilpailuedusta ja niistä johtuvasta yrityksen parantuneesta suoriutumisesta. Resurssipohjainen teoria pohjautuu kuitenkin enemmän loogisuuteen ja intuitioon kuin empiirisiin todistusaineistoihin. Tästä huolimatta se on yksi suosituimmista strategisen johtamisen teorioista. (Newbert, 2008, 747.) Newbert (2008) on kuitenkin onnistunut todistamaan tutkimuksessaan teorian todenperäisyyden empiirisesti.

Kaikki resurssit eivät tuo yritykselle kestäväää kilpailuetua. Teorian mukaan kestäväää kilpailuetua luovat resurssit, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, huonosti kopioitavissa olevia ja kyseiselle resurssille ei saa olla muita korvikkeita. (Habbershon & Williams, 1999, 8; Moores, 2009, 173.) Barney'n mukaan resurssi tai kyvykkyys on arvokas, jos se vähentää yrityksen kustannuksia tai vastaa toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Kun yritys pystyy hyödyntämään sitä tehokkaasti, se voi saavuttaa kilpailuedun. Kilpailuedun suuruus on sidoksissa resurssin tai kyvykkyyden arvoon. Mitä suurempi arvo on, sitä suurempi on myös sen tuoma kilpailuetu. (Newbert, 2008, 747.) Resurssin tai kyvykkyyden arvon saa siirrettyä kilpailuetuun vasta, kun yritys osaa hyödyntää sitä ja yhdistellä sitä muihin resursseihin ja kyvykkyyksiin (Newbert, 2008, 748). Harvinainen resurssi mahdollistaa yrityksen käyttäen sellaista resurssia, jota ei ole helposti saatavilla. Kilpailuetu on sitä suurempi, mitä harvinaisempi resurssi on kyseessä (Newbert, 2008, 748–749).

Kilpailuedun ja yrityksen suoriutumisen yhteys on teoriassa merkittävä tekijä menestyksekkään liiketoiminnan luomisessa. Käytännössä se vaatii yritykseltä paljon. Oikeanlaisten resurssien omistaminen ja hyödyntäminen osana yrityksen strategista toimintaa on yksi keino saavuttaa parempi tulos ja arvo kuin mitä kilpailijat saavat ilman kyseisiä resursseja. Kilpailuetuun johtavat resurssit saadaan hyödynnettyä, kun niitä yhdistellään muihin resursseihin. Vaikka resurssien hyödyntäminen kilpailuedun saavuttamiseksi on vain yksi keino luoda hyvää tulosta, on kuitenkin todennäköistä, että yritys joka hyödyntää kilpailuetua oikealla tavalla saavuttaa paremman tuloksen kuin muut yritykset. (Newbert, 2008, 749–750.)

Kilpailuetu voi vaihdella yrityksestä toiseen, vaikka ne kilpailisivat samalla alalla. Yrityksillä voi kuitenkin olla erilaisia liiketoimintamalleja ja strategioita, jonka vuoksi yksi kilpailuetu ei välttämättä toimi kilpailuedun luojaana kaikissa saman alan yrityksissä. Osa yrityksistä voi kilpailla laadulla ja toiset esimerkiksi hinnalla. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että teoriassa organisaation kompetenssit ovat arvokkaita ja harvinaisia sekä sidoksissa kilpailuetuun. (Newbert, 2008, 745–746.)

Yritysten on mahdollista hyödyntää jo olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä kilpailuedun saavuttamiseksi. Aina ei tarvitse välttämättä etsiä uusia harvinaisia ja arvokkaita resursseja, jos olemassa olevien resurssien hyödyntäminen uudella tavalla on mahdollista. (Newbert, 2008, 761–762.) Kyseisten resurssien ja kyvykkyyksien avulla pitäisi pyrkiä tehokkaasti laskemaan kustannuksia, hyödyntämään markkinamahdollisuuksia, ja/tai tasoittamaan kilpailullisia uhkia yritykselle. Näin toimimalla voidaan oikeanlaisten resurssien ja kyvykkyyksien avulla tavoittaa kestävä kilpailuetu ja positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. (Newbert, 2008, 761–762.)

Resurssit ovat merkittävässä roolissa perheyriyten strategisessa johtamisessa. Perheyriyten resurssit, kuten perhepääoma, voivat rakentaa perheyriykselle vahvan pohjan menestyksekkäälle strategiselle johtamiselle. Erityisesti vanhemmissa perheyriyksissä yrityksen johdolla on yleensä saatavilla loistavat resurssit liiketoiminnan edistämistä varten. Tästä johtuen resurssien saatavuus on yksi tärkeimmistä perheyriyten eduista. (Allio, 2004, 27.) Vaikka rahoitus on helposti saatavilla, siitä huolimatta investointeja pitää punnita tarkasti, jotta ne tuottavat liiketoiminnalle arvoa (Allio, 2004, 29–30).

Resurssipohjainen teoria luo viitekehyksen, joka tarjoaa mahdollisuuden yhdistää yritystasoisten asioiden, kuten prosessien, strategian ja kestäväen kilpailuedun korrelaation yrityksen liiketoiminnan tuloksiin. Teorian avulla voidaan tarkastella perheyriyten tyypillisiä piirteitä resurssien näkökulmasta ja niiden vaikutusta yrityksen kilpailuetuun ja menestymiseen. (Habbershon & Williams, 1999, 3.)

Yrityksen resurssit voidaan jakaa neljään eri kategoriaan, joita ovat fyysisen pääoman resurssit, inhimillisen pääoman resurssit, organisationaalisen pääoman resurssit ja prosessipääoman resurssit (Habbershon & Williams, 1999, 11; Moores, 2009, 173). Jokainen näistä kategorioista sisältää resursseja, joita yhdistetään tutkimuksissa sekä perheyriyssystemin piirteisiin että resurssipohjaiseen teoriaan. Kun perheyriyksen resurssit on tunnistettu, voidaan päätellä, mitkä resurssit aiheuttavat kilpailuetua ja minkälaisissa olosuhteissa. Tällä tavoin pystytään analysoimaan yrityksen kilpailukykyä ja strategista kyvykkyyttä. (Habbershon & Williams, 1999, 11.)

Resurssit eivät kuitenkaan itsestään tuota yritykselle kilpailuetua, vaan niitä pitää osata johtaa, ylläpitää ja kehittää, jotta kilpailuetu saavutetaan (Habbershon & Williams, 1999, 13; Newbert, 2008, 761–762). Perheyritysten kilpailuedun erityiseksi resurssiksi mainitaan perheellisyys, joka esiteltiin aiemmin tämän tutkielman toisessa luvussa. Perheellisyys ei kuitenkaan itsessään muodosta kilpailuetua myöskään resurssipohjaisen teorian näkökulmasta. Sen sijaan perheyrityksessäkin pitää osata hyödyntää resursseja oikein, jos tavoitteena on kestävä kilpailuedun saavuttaminen, koska resurssit voivat toimia myös yritystä rajoittavana tekijänä. (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003, 463.)

## **2.3 Kansainvälistyminen**

Kansainvälistymistä on tutkittu paljon markkinoinnin, strategisen johtamisen ja kansainvälisen johtamisen näkökulmista viime vuosikymmenten aikana. Erityisesti tutkimuksen kohteita ovat olleet kansainvälistymisprosessiin ja kansainvälistymiseen vaikuttaviin tekijöihin liittyvä tutkimus. (Czinkota & Johnston, 1981; Johanson & Vahlne, 1977; Luostarinen & Welch, 1990.) Kansainvälistyminen ei ole vain vientiorientoitunutta toimintaa, vaan se voi olla myös tuontia. Sekä sisäänpäin että ulospäin suuntautuneet toiminnot ovat sidoksissa toisiinsa ja tärkeä osa kansainvälistymistä. Fletcherin (2001, 30) mukaan kansainvälistyminen on nimenomaan epävarmaa globaalia toimintaa, jossa yritys kasvattaa tai vähentää kansainvälisiä toimintojaan tilanteen mukaisesti.

Kansainvälistyminen on yleistä yritysten keskuudessa riippumatta niiden koosta tai yritystyyppistä. Sen avulla pyritään kasvattamaan yrityksen liiketoimintaa. Kansainvälistymistä on tutkittu paljon viimeisten 40 vuoden aikana, mutta tästä huolimatta aiemmat tutkimukset eivät ole keskittyneet juurikaan nimenomaan perheyritysten kansainvälistymisen tutkimiseen. (Plakoyiannaki, Kampouri, Stavradi & Kotzaivazoglou, 2014, 190.)

Kansainvälistyminen saattaa olla oleellinen tekijä yrityksen selviämisen ja kasvamisen kannalta. Tästä huolimatta perheyritysten kansainvälistyminen ei ole yhtä yleistä kuin muunlaisten yritysten kansainvälistyminen, vaikkakin perheyritysten kansainvälistyminen on yleistynyt koko ajan kovenevan kilpailun myötä (Meneses, Coutinho & Pinho, 2014, 25; Plakoyiannaki, Kampouri, Stavradi & Kotzaivazoglou, 2014, 191). Kansainvälisen toiminnan avoimuuden ja globalisaation myötä myös perheyritykset ovat alkaneet muuttamaan strategiaansa yhä enemmän kansainvälisen liiketoiminnan suuntaan (Meneses, Coutinho & Pinho, 2014, 25).

Yrityksen kansainvälistymisen alkaminen voi johtua monesta eri syystä. Prosessi voi alkaa yrityksen omasta halusta tai yrityksen ulkoapäin tulevan paineen vuoksi. Esimerkiksi Suomessa markkinat voivat olla yrityksille liian pienet ja ne voivat rajoittaa sekä liiketoiminnan kasvua että kehittämistä. Tästä johtuen kasvua ja kehittämismahdollisuuksia voidaan alkaa hakea kansainvälisiltä markkinoilta. Yritys voi kansainvälistyä myös esimerkiksi oman tuotteen ainutlaatuisuuden ja siitä johtuvan kansainvälisen kysynnän vuoksi. (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1996, 403.)

Kansainvälistymiseen motivoivia tekijöitä on monia erilaisia. Motiivit voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia ja kansainvälistymiseen pakottavia tai työntäviä tekijöitä, jotka voivat muuttua ajan kuluessa (Plakoyiannaki, Kampouri, Stavradi & Kotzaivazoglou, 2014, 192). Czinkota, Ronkainen ja Moffet (1996, 403) luokittelevat yrityksen omasta strategiasta lähtöisin olevat syyt proaktiivisiksi syiksi. Kun yrityksen toimintaympäristön muutos aiheuttaa paineita kansainvälistyä, puhutaan reaktiivisista syistä. Taulukko 2 esittelee esimerkkejä proaktiivisista ja reaktiivisista syistä, joita yrityksillä voi olla kansainvälistymisen taustalla. (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1996, 403.)

Taulukko 2: Proaktiiviset ja reaktiiviset syyt yrityksen kansainvälistymiseen (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1996, 403)

Proaktiiviset syyt kansainvälistymiseen	Reaktiiviset syyt kansainvälistymiseen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voiton kasvumahdollisuudet</li> <li>• Tuotteen ainutlaatuisuus</li> <li>• Teknologinen etu</li> <li>• Yksinomainen tieto</li> <li>• Johdon sitoutuminen</li> <li>• Verotusedut</li> <li>• Massatuotannon hyödyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailun aiheuttamat paineet</li> <li>• Ylituotanto</li> <li>• Kutistuvat kotimarkkinat</li> <li>• Ylikapasiteetti</li> <li>• Kypsyneet kotimarkkinat</li> <li>• Asiakkaiden ja jakelukanavien läheisyys</li> </ul>



Johdon muutos saa usein perheyriyksissä aikaan kansainvälistymisen (Kontinen & Ojala, 2010, 103; Meneses, Coutinho & Pinho, 2014, 25). Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi vallan siirtymistä sukupolvelta toiselle. Aiemmat tutkimukset ovat todistaneet, että erityisesti toisen sukupolven tai sitä vanhemmat perheyriykset ovat alttiita kansainvälistymään. (Meneses, Coutinho & Pinho, 2014, 25.) Perheyriytysten kansainvälistymisessä on myös tunnistettu heille tyypillisiä kansainvälistymistä auttavia ja estäviä tekijöitä. Motiiveilla, esteillä ja auttavilla tekijöillä on tästä johtuen merkittävä rooli perheyriytysten kansainvälistymisessä. (Plakoyiannaki, Kampouri, Stavraki & Kotzaivazoglou, 2014, 191.)

Yriityksen kansainvälistymiseen helpottavia tekijöitä kutsutaan fasilitaattoreiksi. Ne auttavat yriitystä saavuttamaan kansainvälisen kasvun ja voittamaan kasvun esteet. Kansainvälistymisen esteet estävät kasvun ja kansainvälisen liiketoiminnan. Ne häiritsevät yriityksen kyvykkyyttä toimia kansainvälisillä markkinoilla. Yriityksen johdon ajattelutapa on tärkeimpiä fasilitaattoreita. Perheyriytysten yleisimpiä esteitä kansainvälistymisessä ovat esimerkiksi rajalliset resurssit, tiedon puute ja omistajien väliset konfliktit. (Plakoyiannaki, Kampouri, Stavraki & Kotzaivazoglou, 2014, 193.) Muita perheyriytysten kansainvälistymistä rajoittavia tekijöitä ovat haluttomuus käyttää yriityksen ulkopuolisia asiantuntijoita apuna, kontrollin menettämisen pelko ja riskin välttäminen (Kontinen & Ojala, 2010, 103).

Yriitysten kansainvälistymistä edistävät ja haittaavat tekijät voidaan jakaa viiteen kategoriaan, joita ovat organisatoriset, informaationaaliset, toiminnalliset, taloudelliset ja markkinoinnin tekijät. Organisatorisiin tekijöihin kuuluu johdon ajattelu, kulttuuri ja henkilöstöjohtaminen. Informaationaalisilla tekijöillä tarkoitetaan tietoa ulkomaan markkinoista, tiedon saamista ja asiakaskontakteja. Kansainväliset taidot, teknologia ja tuotannon kapasiteetti muodostavat funktionaaliset tekijät. Taloudelliset tekijät koostuvat taloudellisista resursseista ja pääoman kustannuksista. Markkinoinnin tekijät koostuvat esimerkiksi tuotteeseen tai palveluun liittyvistä asioista ja laatustandardeista. Yriitykset voivat näitä asioita hyödyntämällä edistää kansainvälistymistään tai vaihtoehtoisesti nämä tekijät voivat haitata kansainvälistymistä. (Plakoyiannaki, Kampouri, Stavraki & Kotzaivazoglou, 2014, 193.)

Yritykset voivat laajentaa liiketoimintaansa kansainvälisille markkinoille valitsemalla, kuinka paljon ollaan valmiita panostamaan ja ottamaan riskiä kansainvälistyttyä. Kun yritys valitsee alhaisen tason sitoutumisen, puhutaan vientitoiminnasta. Vientitoiminta ei aiheuta yritykselle suurta riskiä ja tappiota, jos liiketoiminta kansainvälisillä markkinoilla epäonnistuu. Keskitason sitoutuminen tarkoittaa esimerkiksi lisensiointia tai yhteisyritystä, jolloin tappion taso on suurempi epäonnistuttaessa kuin pelkässä vientitoiminnassa. Silloin kansainvälisiltä markkinoilta poistuminen on kuitenkin vielä suhteellisen helppoa. Kokonaisvaltainen laajentuminen kansainvälisille markkinoille vaatii korkean tason sitoutumista käytettävien resurssien osalta ja epäonnistuttaessa kustannukset ovat korkeat yritykselle. (Plakoyiannaki, Kampouri, Stavragi & Kotzaivazoglou, 2014, 193.)

Perheyriyten kansainvälistymisprosessi seuraa tyypillisesti perinteistä mallia. Kun omistajat ovat mukana päätöksenteossa, kansainvälistyminen tapahtuu tyypillisesti varovaisesti askel kerrallaan (Abdellatif, Amann & Jaussaud, 2010, 114). Ne pyrkivät tyypillisesti ensin laajentamaan liiketoimintaansa lähellä oleviin maihin, joilla on samanlaisia piirteitä kuin yrityksen kotimaalla. Tällä tavoin toimimalla perheyriykset pyrkivät ensin toteuttamaan kansainvälistymistään matalalla sitoutumisella ja riskillä. (Plakoyiannaki, Kampouri, Stavragi & Kotzaivazoglou, 2014, 193–194.)

Perheomistajuuden positiiviset vaikutukset näkyvät kansainvälistymisessä erityisesti silloin, kun perhe on mukana johtamassa yritystä ja tekemässä merkittäviä päätöksiä. Erityisesti perheyriyten kansainvälisen laajentumisen erottaa muista yrityksistä se, että suuret päätökset tehdään usein omistajien näkökulmasta, jolloin pitkäjänteisyys ja suurten riskien välttäminen korostuu. (Abdellatif, Amann & Jaussaud, 2010, 114.) Pitkäjänteisesti tehtävät investoinnit uusille markkinoille tehdään tyypillisesti perustamalla kokonaan omistettu tytäryhtiö kyseiseen maahan. Tämä tapa on tyypillisempi perheyriyksille kuin muille yritykselle. Suuren riskin välttäminen on tyypillistä perheyriyten kansainvälistymiselle. (Abdellatif, Amann & Jaussaud, 2010, 110.) Poikkeuksena tästä tyypillisestä tavasta ovat sellaiset yritykset, jotka pyrkivät toteuttamaan nopeaa kansainvälistymistä samanaikaisesti useassa maassa esimerkiksi hyödyntäen teknologiaa kansainvälistymisprosessinsa apuna. (Plakoyiannaki, Kampouri, Stavragi & Kotzaivazoglou, 2014, 193–194.)

## 2.4 Yhteenveto teoriaosuudesta

Taulukko 3 esittää yhteenvetona tässä teoriaosuudessa esitetyt asiat. Taulukossa on esitelty jokainen teorian osa ja tiivistetty kuvaus teoriasta. Jokaisen teorian kohdalla on esitetty sen positiivinen ja negatiivinen piirre. Positiivinen piirre kuvaa sitä, miten teoria on auttanut ymmärtämään perheyriyksen toimintaa paremmin ja mitä hyötyä teoriasta voi olla perheyriyksille. Negatiivinen piirre kuvailee niitä teorian asioita, jotka asettavat haasteita perheyriyksille.

Perheyriyksen liiketoimintaan vaikuttavat niiden tyypilliset piirteet sekä omistajuus. Tyypilliset piirteet voivat toimia perheyriyksen kilpailuedun lähteenä oikein käytettynä. Tyypillisissä piirteissä piilee kuitenkin vaara, jolloin äärimmilleen vietynä ne voivat aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen. Lisäksi perheyriyksiä on kritisoitu nepotismista.

Omistajaperhe vaikuttaa kokonaisvaltaisesti perheyriyksen liiketoimintaan ja toimintatapoihin. Perheyriyssystemi kuvaa omistuksen, perheen ja liiketoiminnan vuorovaikutusta perheyriyksissä. Kyseinen kolmen ympyrän malli auttaa ymmärtämään perheyriyksen dynamiikkaa ja omistajaperheen vaikutusta liiketoimintaan. Perheyriyssystemi tuo yritykselle paljon positiivia asioita, mutta omistajuuden siirtyessä vaiheesta toiseen yritykselle voi tulla paljon haasteita. Nämä muutostilanteet voivat ratkaista perheyriyksen tulevaisuuden, jonka vuoksi perheyriyssystemin merkityksen ymmärtäminen on tärkeää.

Taulukko 3: Teoriaosuuden yhteenveto

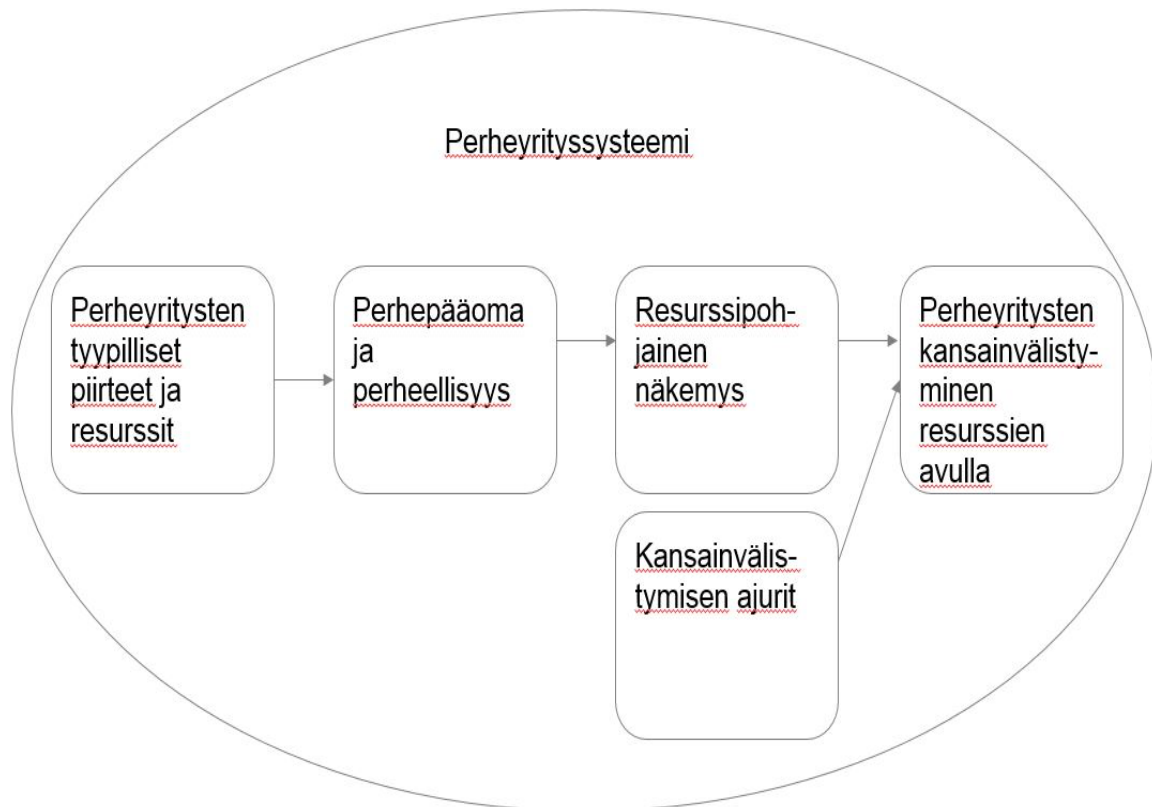
Teorian osa	Kuvaus	Positiivinen piirre	Negatiivinen piirre
<b>Perheyritysten tyypilliset piirteet</b>	Useita piirteitä, jotka erottavat perheyritykset muista yrityksistä. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi pitkäjänteisyys, tehokkuus ja uniikki työympäristö.	Piirteet voivat luoda kilpailuetua.	Piirteet voivat esiintyä negatiivisina, jos ne viedään äärimmilleen. Nepotismi.
<b>Perheyritys-systeemi</b>	Omistus, perhe ja liiketoiminta ovat tiiviisti vuorovaikutuksessa perheyrityksien liiketoiminnassa.	Auttaa ymmärtämään perheyritysten dynamiikkaa.	Perheyritysysteemi asettaa haasteita omistajille ja johdolle, kun omistus on siirtymässä vaiheesta toiseen. Nämä tilanteet voivat ratkaista yrityksen menestymisen. Dynaamisuus ei ilmene mallissa, jonka vuoksi se on liian staattinen kuvaamaan vuorovaikutusta.
<b>Perhepääoma</b>	Resurssit, jotka luovat arvoa perheyrityksessä sosiaalisissa suhteissa. Omistajaperheen olemassaolo rakentaa perhepääoman.	Voi parantaa perheyritysten suoriutumista ja vähentää konfliktien aiheuttamaa negatiivista vaikutusta.	Sidoksissa ihmisten välisiin suhteisiin, jonka vuoksi on riippuvainen ihmisten käyttäytymisestä. Tarvitsee lisää tutkimuksia.
<b>Perheellisyys</b>	Perheyritysten ainutlaatuiset piirteet ja resurssit, joita yrityksellä on käytössään omistajaperheen, sen yksittäisten jäsenten ja liiketoiminnan vuorovaikutuksen ansioista.	Vaikuttaa positiivisesti perheyrityksen tulokseen. Voidaan johtaa resurssipohjaisen näkökulman avulla.	Oikeita resursseja voi olla vaikea tunnistaa ja niiden vaikutusta liiketoimintaan on haastavaa mitata. Tarvitsee lisää tutkimuksia.
<b>Resurssipohjainen näkökulma</b>	Yrityksen arvokkaiden ja harvinaisten resurssien omistaminen ja hyödyntäminen johtavat kestävään kilpailuetuun.	Yhdistää perheellisuuden ja perheyritysten resurssit perheyritysten suoriutumiseen. Tehty kuvaamaan kaikkien yritysten resurssien vaikutusta kilpailuetuun, joten on laajasti hyväksytty teoria.	Resurssit voivat toimia yritystä haittaavana tekijänä, jos niitä ei käytetä oikein. Teoriasta vähän empiiristä tutkimusta.

<b>Perheyriytsten kansainvälisyys</b>	Kansainvälistyminen tarkoittaa yrityksen oman kotimaan ulkopuolella aloitettavaa liiketoimintaa. Perheyriytksillä on tyypillisiä piirteitä myös kansainvälistymisessä.	Sukupolven vaihdos tai johdon vaihtuminen aloittaa usein kansainvälistymisen perheyriytksessä. Omistuksen positiiviset vaikutukset näkyvät, kun omistajat ovat mukana tekemässä suuria päätöksiä.	Perheyriytksen eivät kansainvälisty yhtä usein kuin muut yritykset. Perheyriytsten yleisimpiä esteitä kansainvälistymisessä ovat esimerkiksi rajalliset resurssit, tiedon puute ja omistajien väliset konfliktit. Kansainvälistymisen estävät tekijät estävät yrityksen kasvun ja kehittymisen.
---------------------------------------	--	---	---

Perhepääoma ja perheellisyys koostuvat perheyriytsten käytössä olevista ainutlaatuisista resursseista ja kyvykkyyksistä, joita voidaan hyödyntää resurssipohjaisen näkemyksen avulla strategisessa johtamisessa. Perhepääoma keskittyy ihmisten välisissä suhteissa olevaan arvoon. Se voi parantaa perheyriytksen suoriutumista ja vähentää konfliktien negatiivista vaikutusta. Tästä huolimatta perhepääoma riippuvainen ihmisten vuorovaikutuksesta ja käyttäytymisestä. Perheellisyys voi vaikuttaa yrityksen tuloksen. Sen positiivista vaikutusta voi olla vaikea johtaa, koska oikein resurssien tunnistaminen on haastavaa ja niille ei ole kehitetty mittaristoa. Molemmat käsitteet tarvitsevat lisää empiirisiä tutkimuksia.

Resurssipohjaisen näkemyksen avulla voidaan ymmärtää ja hyödyntää paremmin harvinaisten ja arvokkaiden resurssien olemassaoloa perheyriytksissä. Sen avulla voidaan saada hyöty irti esimerkiksi perheellisuudesta. Tämän kautta voidaan parantaa yrityksen suoriutumista ja kilpailukykyä. Vaikka teoria on yleisesti hyväksytty ja laajasti käytetty, siihen liittyen on tehty vain vähän empiirisiä tutkimuksia. Aiempien tutkimusten kautta on myös ymmärretty, että perheyriytsten vahvuudet voivat kääntyä liiketoimintaan negatiivisesti vaikuttavasti tekijöiksi, jos niitä ei käytetä oikein.

Perheyriytksen eivät kansainvälisty yhtä herkästi kuin muut yritykset. Tyypillisesti kuitenkin vanhemmat perheyriytksen ovat alttiimpia kansainvälistymään. Omistajaperheen vaikutus näkyy myös kansainvälistymisessä, koska perheyriytksen aloittavat kansainvälistymisensä tyypillisesti hitaasti ja välttävät suuria riskejä. Perheyriytsten positiiviset piirteet tulevat ilmi kansainvälistymisessä silloin, kun omistajaperhe on mukana tekemässä suuria päätöksiä. Omistuksen huonot puolet näkyvät kansainvälistymisessä esimerkiksi omistajien konfliktien kautta.



Kuvio 6: Perheytysten kansainvälistyminen resurssien avulla

Kuvio 6 kuvaa kaikkia tässä luvussa esitettyjä teorioita ja yhdistää ne toisiinsa yhtenäiseksi malliksi. Kuvio esittää teorioiden yhteensopivuuden ja vuorovaikutuksen sellaisena kuin se on tässä tutkielmassa ymmärretty. Kokonaisuudessaan kaikki tapahtuu perheytyksissä perheytyssysteemissä, jossa dynamiikalla ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. Tässä mallissa perheytyssysteemi esitetään yhtenäisenä muotona, joka kuvaa sitä, miten perheyty toimii perheytyssysteemin vuorovaikutuksessa. Tämä vuorovaikutus vaikuttaa jokaiseen yrityksessä olevaan toimintoon ja ihmiseen. Näin ollen omistajuus ja perhe vaikuttavat kokonaisvaltaisesti perheytyksen toimintaan. Kyseisessä mallissa perheytyssysteemi sisältää saman vuorovaikutuksen omistajien, perheen ja liiketoiminnan välillä, mikä esiteltiin sekä kolmen ympyrän mallissa että dynaamisessa perheytyssysteemin kuviossa.

Perheytysten tyypilliset piirteet ja resurssit antavat yritykselle hyvän lähtökohdan kilpailuedun rakentamiselle ja kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiselle. Ne luovat perheytyssysteemissä toimivalle yritykselle perhepääoman ja perheellisyden.

Perhepääoma ja perheellisyys ovat samantyyllisiä termejä, jotka kuvaavat perheyrittysten kilpailuedun lähdettä, joka on rakentunut ainutlaatuisten resurssien kautta. Niiden ymmärtämisellä ja tunnistamisella perheyrittäksessä voidaan alkaa rakentamaan kestävää kilpailuetua esimerkiksi resurssipohjaisen näkemyksen avulla.

Resurssien ja kestäväen kilpailuedun strategisella johtamisella voidaan luoda yritykselle kannattavaa kasvua. Kansainvälistyminen voi myös mahdollistaa yritystä kasvattamaan liiketoimintojaan, jolloin kasvu voidaan esimerkiksi saavuttaa laajentamalla liiketoimintoja kansainvälisille markkinoille ja hyödyntämällä perheyrittysten tyypillisiä piirteitä, perhepääomaa, perheellisyyttä ja resursseja. Tällä tavoin voidaan luoda yritykselle kestävä kilpailuetu, jolla perheyrittys eroaa muista yrityksistä kansainvälisillä markkinoilla.

## 3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

### 3.1 Case-yrityksen esittely

#### 3.1.1 Historia

Tutkielman tapausyritys on suomalainen perheyritys Lindström. Yritys perustettiin vuonna 1848 Carl August Lindströmin toimesta. Aluksi yritys toimi tekstiilivärjäämönä, mutta 1880-luvulla värjäämön lisäksi aloitettiin pyörittämään myös pesulatoimintaa. Vuonna 1891 yrityksessä tapahtui sukupolven vaihdos ja muutamassa kymmenessä vuodessa yrityksen henkilöstömäärä kasvoi muutamasta perheenjäsenestä 55 työntekijään. Vuonna 1922 yrityksen osti Roihan suku. (Lindström, 2015.) Sama suku omistaa Lindströmin edelleen kokonaan. Tällä hetkellä omistus on kolmannessa, neljännessä ja viidennessä polvessa. (Lindström, 2016, 10.)

1930-luvulla Lindström alkoi tarjoamaan yritysasiakkailleen tekstiilivuokrausta. Vuokraustoimintaan panostettiin ajan saatossa koko ajan enemmän ja 1950-luvulla luovuttiin kokonaan tekstiilivärjäämön toiminnasta. Kansainvälistymisen Lindström aloitti 1990-luvulla. Ensimmäisenä Lindström laajeni Viroon ja sen jälkeen Venäjälle. Laajentuminen jatkui Euroopassa 1990 ja 2000-luvuilla painottuen erityisesti Itä-Eurooppaan. Vuonna 2006 Lindström aloitti toiminnan Aasiassa, Kiinassa ja vuotta myöhemmin Intiassa. (Lindström, 2015.)

Lindströmin kansainvälistymisen aloittaminen perustui vuonna 1992 tehtyyn kansainvälistymisstrategiaan, joka sisälsi kolme erilaista vaihtoehtoa kansainvälistyä. Yksi näistä vaihtoehtoista oli kansainvälistymisen aloittaminen hitaasti silloisesta Eestistä. Strategian mukaan kansainvälistyminen jatkuisi Eestin jälkeen pienin askelin Venäjälle ja Baltian maihin. Tämä oli strategia, jota päätettiin kokeilla kansainvälistymisessä. Kansainvälistyminen nähtiin Lindströmillä mahdollisuutena menestyä ja kehittyä hitaalla ja tasaisella kasvulla. Lisäksi kansainvälistyminen haluttiin toteuttaa mahdollisimman pienellä riskillä ja tulorahoituksella. Kasvua lähdettiin



tavoittelemaan ulkomailta, koska Suomen markkinat ovat hyvin rajalliset. (Roiha, 1992.)

### **3.1.2 Lindström tällä hetkellä**

Nykyään Lindström toimii 24 maassa Euroopassa ja Aasiassa. Vuoden 2015 aikana yritys teki merkittäviä investointeja laajentaessaan liiketoimintaansa kansainvälisesti. Lindström laajensi toimintojaan Etelä-Koreaan ja Latviaan sekä perusti uudet palvelukeskukset Intiaan, Kiinaan, Kazakstaniin ja Suomeen. Yritys aloitti myös mattopalvelun Turkissa ja Kroatiaassa sekä teollisuuspyyhepalvelun Liettuassa. Lisäksi Lindström teki yrityskaupat Suomessa, Kroatissa, Serbiassa, Tšekissä ja Unkarissa. (Lindström, 2016, 7, 15.)

Lindström omistaa tytäryrityksensä Comfortan kokonaan. Jokainen erillinen maa toimii myös tytäryhtiönä Lindströmille. (Lindström, 2015.) Tärkeimpiä sidosryhmiä yritykselle ovat asiakkaat, henkilöstö, omistajat ja yhteistyökumppanit. Muita merkittäviä sidosryhmiä ovat paikallisyhteisöt, viranomaiset sekä toimiala ja järjestöt. (Lindström, 2016, 10.)

Lindströmillä työskentelee yhteensä 3200 työntekijää, joista noin 1500 työntekijää on Suomessa. Lisäksi Lindström työllistää satoja välillisesti yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden kautta. Yrityksen liikevaihto oli 302 miljoonaa euroa vuonna 2015. Liikevaihdosta 62 prosenttia tulee Suomen liiketoiminnasta ja loput 38 prosenttia tulee ulkomaiden tytäryhtiöiltä. (Lindström, 2016, 7–9.) Venäjän ja Ukrainan markkinoilla tapahtunut valuutan voimakas heikentyminen hidasti yrityksen kasvua vuonna 2015, vaikka muilla markkinoilla yritys pystyi kasvattamaan liiketoimintojaan euroissa mitattuna (Lindström, 2016, 15).

Lindström on B2B-yritys, joka tarjoaa kokonaisuudessaan konsernina seitsemää erilaista palvelua, joita ovat työvaate-, matto-, hotellitekstiili-, ravintolatekstiili-, henkilönsuojain-, teollisuuspyyhe- ja hygieniapalvelut. Yritys myy palvelun, jonka kautta asiakkaalla on aina puhtaita ja ehjiä tiettyyn palveluun kuuluvia tuotteita käytössään. (Lindström, 2015.) Ainoastaan Suomessa asiakkaille on tarjolla kaikkiaan

seitsemää palvelua. Työvaatepalvelut ovat puolestaan tarjolla jokaisessa maassa. Toiseksi yleisin palvelu on mattopalvelu, jota tarjottiin 16 maassa vuonna 2015. (Lindström, 2016, 7.)

Konsernin toimitusjohtajana on toiminut vuodesta 2008 lähtien ensimmäinen omistajasuvun ulkopuolelta tullut yrityksen toimitusjohtaja (Lindström, 2008, 3). Yrityksen hallitus koostuu seitsemästä jäsenestä, joista kolme on osa omistajaperhettä. Hallituksen puheenjohtajana toimii omistajasuvun jäsen. Lindströmin hallituksen roolina on hyväksyä ”konsernin tulos-, rahoitus- ja investointibudjetin, päättää merkittävistä hankinnoista ja yrityksen laajentumisesta, tekee rahoitus- ja konsernin varallisuuteen liittyvät päätökset sekä hyväksyä konsernin mission, vision ja strategian ja riskienhallinnan suuntaviivat”. (Lindström, 2015.) Näin ollen omistajasuku on edelleen merkittävästi mukana Lindströmin liiketoiminnassa ja strategisessa johtamisessa sekä edellyttää yritykseltä ja sen työntekijöiltä tuloksellista, arvojen mukaista ja vastuullista toimintaa (Lindström, 2016, 10).

### 3.1.3 Strateginen johtaminen

Lindströmin liiketoiminnassa ja strategisessa johtamisessa on korostunut vuosikymmenten ajan omistuspohjan ja kannattavuuden turvaaminen. Yrityksen arvot ja toimintatavat ovat olleet merkittävässä roolissa yrityksen historian ajan. Liiketoiminnan kasvua on tehty hitaasti, kannattavasti, omavaraisesti ja suuria riskejä välttäen. (Roiha, 1985.)

Konserni määrittelee viiden vuoden välein strategiansa uudelleen. Uutta 2020-strategiaa luotiin yrityksessä yhdessä henkilöstön kanssa, minkä kautta yrityksen johto sai uusia näkökulmia ja ideoita yrityksen kehittämiseen (Lindström, 2016, 4). Yrityksen tavoitteena on kasvattaa liiketoimintojaan myös tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa kasvun lähteenä tullaan korostamaan entistä enemmän yritysostoja. (Lindström, 2016, 17)

Uuden strategian visiona on olla ”vakavarainen, puolen miljardin euron arvoinen yritys, jonka sitoutuneet työntekijät tuottavat erinomaisen asiakaskokemuksen”. Lindströmin

uutena missiona on vahvistaa asiakkaiden yrityskuvaa, helpottaa heidän arkeaan ja olla asiakkailleen kokonaiskustannuksiltaan markkinoiden edullisin vaihtoehto. Missio on tarkoitus saavuttaa toimimalla vastuullisesti ja olemalla arvostettu työnantaja. (Lindström, 2016, 5.)

Yrityksellä on neljä arvoa liiketoimintansa tukena. Arvot ovat kannattava kasvu, vastuullisuus, pitkäaikainen asiakassuhde sekä innostus ja oppimisen ilo. Kannattavalla kasvulla tarkoitetaan liiketoimintaa, joka pyrkii kustannustietoiseen toimintaan ja kustannustehokkuuteen. Kyseisen arvon mukaan liiketoiminnan päätösten tulee tukea yrityksen visiota pitkällä ajanjaksolla ja niiden tueksi ohjataan yrityksen resurssit, jotta kasvu mahdollistuisi. (Lindström, 2015.) Arvojen merkitys on korostunut yrityksessä jo vuosikymmenten ajan. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön on odotettu sisäistävän ja ottavan käyttöön strategiset arvot ja yrityksen mukaiset toimintatavat. Yrityksen käyttäytymissäännöt ovat korostaneet jokaisen työntekijän omaehtoista toimintaa ja henkilökohtaista vastuuta päätöksenteossa. (Roiha, 1985.)

Työntekijät auttoivat rakentamaan uutta 2020-strategiaa, minkä kautta löytyi tärkeimmät tämän hetken trendit Lindströmin kilpailuympäristössä. Yli 300 Lindströmin työntekijän avulla tunnistettiin toimintaympäristön haasteita ja mahdollisuuksia. Näitä trendejä ovat digitalisaatio, muuttuva kilpailun luonne, Aasia ja kehittyvä maailma, kilpailu ammattilaisista ja muuttuvat asiakastarpeet. Lindströmille tärkeintä on tuottaa asiakkailleen arvoa kaikessa toiminnassa. Asiakkaalle parhaimman arvon luo tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö, minkä vuoksi Lindströmillä panostetaan uudessa strategiassa johtamista ja esimiestyön laatua sekä osaamisen tunnistamista ja kehittämistä. (Lindström, 2016, 6.)

### **3.1.4 Vastuullinen liiketoiminta**

Lindströmin toiminnan alusta asti yrityksessä on toimittu eettisesti kestäväällä ja vastuullisella tavalla (Lindström, 2005, 3). Kansainvälistymisestä johtuen yrityksessä korostuu edelleen pyrkimys vastuulliseen liiketoimintaan ja toiminnan tulee huomioida kokonaisvaltaisesti taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset. Nämä huomioidaan esimerkiksi pesuloiden ympäristöystävällisessä toiminnassa ja

yhteistyössä Unicefin kanssa. Yritys toimii vastuullisesti myös työnantajana. Koska yritys toimii vastuullisesti, se edellyttää samanlaista toimintaa myös yhteistyökumppaneiltaan ja alihankkijoiltaan. (Lindström, 2015.) Yrityksen vastuullisuudesta kertoo myös esimerkiksi se, että yritys allekirjoitti ensimmäisten joukossa Kansainvälisen kauppakamarin Kestävän kehityksen peruskirjan ja on julkaissut ensimmäisen yhteiskuntavastuuraportin jo vuonna 1999 (Lindström 2005, 3).

Yrityksen vastuullisuuteen liittyy useita muita asioita. Näistä esimerkkejä ovat YK:n ihmisoikeuksien periaatteiden, ILO:n työelämän perusoikeuksien ja OECD:n monikansallisten yritysten toimintaohjeiden noudattaminen. Näiden lisäksi Lindström on osa Sedex-verkostoa (Supplier Ethical Data Exchange), joka edistää sosiaalista ja eettistä vastuuta. Myös koko konsernin toiminnot on sertifioitu SFS-EN ISO 9001, SFS-EN ISO 14001 ja SFS EN 14064 -johtamisjärjestelmästandardien mukaisesti. (Lindström, 2016, 35).

Unicef ja Lindström ovat olleet yhteistyökumppaneita vuodesta 2007 lähtien. Samana vuonna Lindström aloitti toiminnan Intiassa. Yritys haluaa toimia vastuullisesti ja kantaa vastuuta yhteisöissä, joissa se toimii. Tämän vuoksi yhteistyö Unicefin kanssa kohdistuu Intiaan WASH, Water, Sanitation and Hygiene -ohjelman kautta. Ohjelma pyrkii edistämään Intian lasten terveyttä, turvallisuutta ja koulunkäyntiä parantamalla hygieniaa ja wc-tiloja sekä tarjoamaan puhdasta vettä. Ohjelma on vaikuttanut 10 miljoonan koululaisen elämään Intiassa. (Lindström, 2016, 12.)

Pitkän aikavälin toiminta näkyy myös Lindströmin pyrkimyksessä luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Niihin pyritään molemminpuolisen liiketaloudellisen hyödyn, luottamuksen ja jatkuvan kehittämisen avulla. Asiakkaiden olemassa oleviin ja piileviin tarpeisiin pyritään vastaamaan nopeasti, mutta tarjoamalla kilpailukykyisiä palvelukokonaisuuksia, kuuntelemalla asiakkaita ja kehittämällä palveluita eteenpäin. (Lindström, 2015.)

Oleellisena asiana liiketoiminnan kehittymiselle ja kasvulle nähdään oikeanlainen ilmapiiri Lindströmin henkilökunnan keskuudessa. Loistava ilmapiiri tarkoittaa Lindströmillä kannustavaa, avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä. Hyvällä johtamisella ja

henkilöstön kehittämisellä on myös suuri merkitys oikeanlaisen ilmapiirin luomisessa. (Lindström, 2015.)

### **3.2 Aineiston keruu**

Tutkielma on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on hankkia kokonaisvaltaista tietoa perheyritysten strategisesta toiminnasta käyttämällä laadullisia metodeja aineiston keräämisessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 160). Laadullinen lähestymistapa sopii tähän pro gradu -tutkielmaan, koska tutkielman tarkoituksena on ymmärtää paremmin perheyritysten menestystä tukevaa strategista johtamista (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 16). Tutkielmassa keskityn erityisesti perheyritysten strategiseen johtamiseen ja yritän ymmärtää paremmin perheyritysten toimintaa kansainvälisessä ympäristössä.

Tapaustutkimuksessa eli case-tutkimuksessa keskitytään yksityiskohtaiseen tietoon, joka liittyy yhteen tai useampaan tapaukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 130–131). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapausmäärä on pieni. Yleensä tutkitaan vain yksi tapaus. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 154.) Näin on myös tässä tutkielmassa. Tämän tutkielman tapauskohteena on suomalainen perheyritys Lindström, joka on viimeisten vuosien aikana laajentanut liiketoimintojaan erityisesti Aasian markkinoilla.

Case-yrityksen erilaiset lähteet mahdollistavat kaiken hyödyllisen ja tarpeellisen tiedon saamisen, jotta saataisiin kattava ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta. Lindströmiä koskeva pohjatieto kerättiin ensin yrityksen Internet-sivuilta ja painetuista materiaaleista, mutta painettua tietoa täydentämään valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on tässä tutkielmassa perusteltu aineistonkeruumenetelmä, koska kirjallisten dokumenttien lisäksi tarvittiin syventävää ja selventävää tietoa yrityksestä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 200). Haastatteluaineiston tarkoitus on antaa syvällisempi ymmärrys Lindströmin liiketoiminnasta ja strategisesta johtamisesta kuin mitä pohjatieto yksinään antaisi. Empiirinen aineisto vastaa kokonaisuudessaan tapaustutkimuksen osalta

tutkimuskysymyksiin. Taulukko 4 esittää koottuna case-yrityksestä kerätyn empiirisen aineiston ja tavan, jolla jokainen materiaali on kerätty tutkimusta varten.

Taulukko 4: Empiirinen aineisto

<b>Materiaali</b>	<b>Materiaalin kerääminen</b>
Yrityksen internet-sivut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustiedot yrityksestä kerättiin yrityksen Internet-sivuilta.</li> </ul>
Vastuuraudit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuuraudit löytyvät 2004 vuodesta lähtien suomen kielellä ja sähköisessä muodossa yrityksen Internet-sivuilta.</li> <li>• Tässä tutkielmassa hyödynnettiin vuosien 2004, 2007 ja 2015 vastuurauditteja.</li> <li>• Vastuurauditteja on käytetty tutkielmassa yrityksen perustietojen keräämiseen, jotta saatiin yrityksestä syvempi kuvaus kuin oltaisiin saatu pelkästään Internet-sivuja hyödyntämällä.</li> </ul>
Pitkän iän salaisuudet -asiakirja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatu hallituksen puheenjohtajalta eli omistajasuvun jäseneltä, joka on saanut asiakirjan isältään.</li> </ul>
Lindström-yhtiöt, toiminnan suuntaviivoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatu hallituksen puheenjohtajalta eli omistajasuvun jäseneltä, joka on tehnyt asiakirjan vuonna 1985.</li> </ul>
Lindströmin kansainvälistymisstrategia -asiakirja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatu hallituksen puheenjohtajalta eli omistajasuvun jäseneltä, joka on tehnyt asiakirjan vuonna 1992.</li> </ul>
Teemahaastattelut: 7 kpl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastateltavat henkilöt ovat nähtävissä taulukossa 6</li> <li>• Haastattelukysymykset näkyvät liitteissä 1 ja 2</li> <li>• Kuusi haastattelua suomeksi</li> <li>• Yksi haastattelu englanniksi</li> <li>• Kuusi haastattelua kasvotusten</li> <li>• Yksi haastattelu Skypen välityksellä</li> </ul>

Teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 203). Lomakehaastattelussa eli strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys ovat tarkasti määriteltynä, kun taas avoimessa haastattelussa aiheet ja kysymykset muotoutuvat täysin haastattelun aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara,

2007, 203–205). Teemahaastattelulle tyypillistä on se, että haastattelun teemat ovat tiedossa jo ennen haastattelua, mutta tarkka järjestys ja muoto puuttuu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 203).

Teoriaosuuden kirjallisuuskatsaus toimi pohjana tämän tutkielman teemahaastattelun kysymyksille. Teoriaosuudessa esiintyvät teemat omistajaperheestä, kilpailuedusta, resursseista ja kansainvälistyneestä liiketoiminnasta ohjasivat haastatteluiden sisältöä ja etenemistä. Taulukko 5 selventää jokaisen teeman roolia haastatteluissa ja yhdistää teoriaosuuden ja case-tutkimuksen tiiviisti toisiinsa.

Taulukko 5: Kirjallisuuskatsauksen teemojen hyödyntäminen teemahaastattelussa

Haastatteluteema	Teeman hyödyntäminen haastattelussa
Perheyritys: omistajuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistajaperheen rooli ja merkitys yrityksessä</li> <li>• Omistajaperheen rooli ja merkitys strategisessa johtamisessa</li> </ul>
Strateginen johtaminen: kilpailuetu ja resurssit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä ovat perheyrityksen merkittävimmät resurssit</li> <li>• Mitkä ovat perheyrityksen merkittävimmät kilpailuedut</li> <li>• Vaihtelevatko nämä markkinoiden mukaan</li> </ul>
Kansainvälinen liiketoiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on ollut perheyrityksen rooli kansainvälistymisessä</li> <li>• Millä tavalla strateginen johtaminen on muuttunut ja muokkautuu kansainvälisen liiketoiminnan myötä</li> </ul>

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluihin osallistui seitsemän yrityksen johtohenkilöä. Jokainen henkilö valittiin haastatteluihin harkinnan kautta. Nämä henkilöt ovat oleellisesti mukana Lindströmin strategisessa johtamisessa ja osalla heistä on pitkä historia kyseisen yrityksen johtamisen parissa. Jokaisen henkilön rooli ja tausta on erilainen, minkä avulla yritettiin saavuttaa mahdollisimman monipuolinen haastatteluaineisto eri näkökulmista katsottuna. Taulukko 6 esittelee haastateltavat henkilöt sekä heidän roolinsa ja työsuhteen pituutensa Lindströmillä.

Taulukko 6: Teemahaastatteluihin osallistuneet henkilöt

Henkilö	Työnkuva	Työsuhteen pituus
Toimitusjohtaja	Yrityksen johtaminen strategian mukaisesti ja johtoryhmän valitseminen, johtoryhmän jäsen	10 vuotta
Hallituksen puheenjohtaja	Aiemmin ollut toimitusjohtaja ja nyt on viimeistä vuotta hallituksen puheenjohtaja.	Omistajaperheen jäsen
Senior Vice President, Operations	Sisäiset operaatiot ja työtavat, johtoryhmän jäsen	5 vuotta
Hallituksen jäsen	Riippumaton jäsen, markkinoinnin ja viestinnän näkökulma hallituksessa	2 vuotta
Senior Vice President, Finland, Baltic States, Poland and Belarus Managing Director, Comforta Oy	Useiden maiden liiketoimintavastuu ja operatiivisen toiminnan johtaminen, muutamien strategisista kehitystoiminnoista vastaaminen, johtoryhmän jäsen	29 vuotta
Vice President, Sales and Markets	Global Corporates ja CRM&Communications – yksiköiden johtaminen ja kehittäminen	8 vuotta
Senior Vice President, Human Resources	Globaalin HR-funktion johtaminen ja kehittäminen, johtoryhmän jäsen	3 vuotta

Haastattelut aloitettiin ensin yrityksen toimitusjohtajasta ja hallituksen puheenjohtajasta. He ovat kaksi keskeisintä johtohenkilöä yrityksen strategisessa johtamisessa, jonka vuoksi heistä aloittaminen oli perusteltua. Seuraavat haastateltavat valittiin sillä tavalla, että haastateltavat antoivat mahdollisimman kattavan ja monipuolisen aineiston aiheesta.

Haastateltavien määrää lisättiin, kunnes aineiston saturaatio eli kylläntyminen tavoitettiin. Aineiston saturaatiolla voidaan mitata aineiston riittävyyttä, kuten tässä tutkielmassa tehtiin. Silloin kun aineisto alkaa toistamaan itseään, voidaan puhua saturaatiosta ja aineiston riittävyydestä. Tässä tilanteessa on saavutettu aineiston määrä, jonka perusteella voidaan muodostaa tutkimuskohteen teoreettinen peruskuvio. Uudet haastateltavat eivät tällöin tuota enää uutta tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 89.) Tässä tutkielmassa vastausten toistuminen alkoi selkeästi viidennen henkilön haastattelussa. Tämän jälkeen päätettiin haastatella kuitenkin vielä kahta henkilöä, joilta



voisi tulla erilaisia näkökulmia asiaan oman taustansa vuoksi. Aineiston toistuminen jatkui kuitenkin kuudennessa ja seitsemännessä haastattelussa, jonka vuoksi haastattelut päätettiin lopettaa seitsemään henkilöön.

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2016. Liitteessä 1 ja 2 on haastattelurungot, joiden avulla jokaiselle henkilölle esitettiin samanlaiset peruskysymykset. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi kirjallisuuskatsauksen avulla valittuja ja näin ollen teoreettisesti perusteltuja teemakokonaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 58–67). Esitetyt kysymykset pohjautuvat vahvasti teoriarungon perusteella valittuihin tutkimuksen keskeisiin teemoihin. Haastatteluissa hyödynnettiin kuitenkin joustavuutta, joka on yksi haastatteluiden etuja (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 75). Haastattelukysymyksiä ei käyty jokaisen kohdalla samassa järjestyksessä läpi, vaan haastateltavalle annettiin mahdollisuus kertoa asioista omassa järjestyksessään ja kertoa oma näkökulmansa asiaan. Samat asiat ja teemat käytiin kuitenkin jokaisen haastateltavan kanssa läpi.

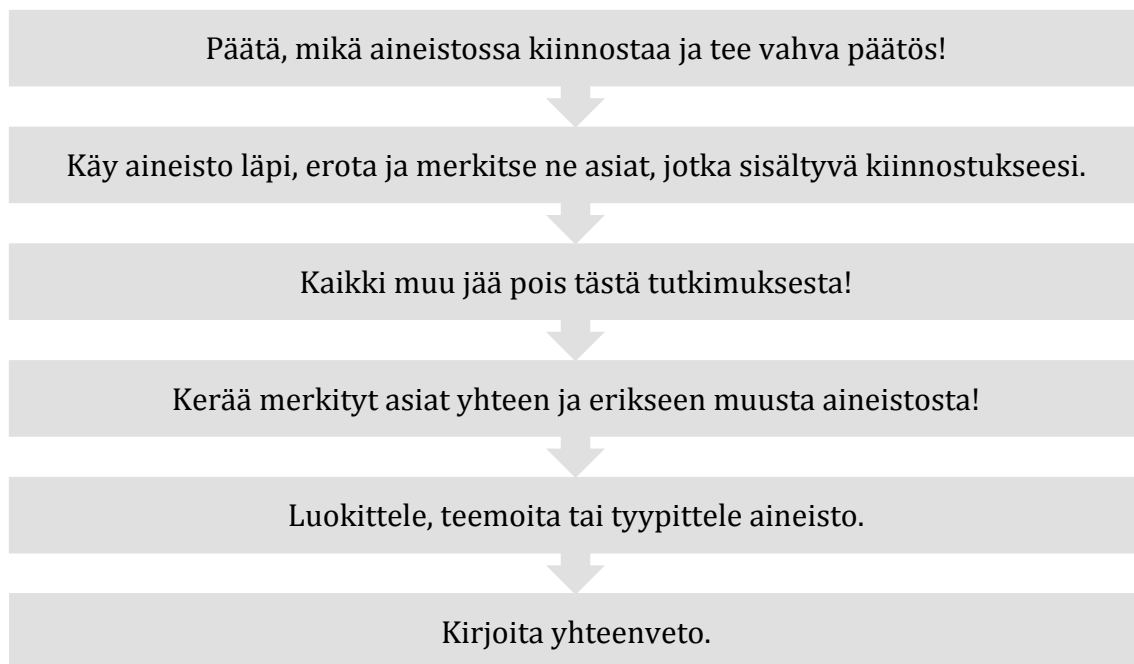
### **3.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Tutkimuksen tärkeimpiä ja keskeisimpiä asioita on aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysin avulla saadaan vastaukset tutkimuksen alussa määriteltyihin tutkimusongelmiin tai -kysymyksiin. Aineiston käsittelyyn liittyy kolme erilaista vaihetta, joiden jälkeen voidaan vasta tehdä päätelmiä aineistosta. Nämä vaiheet ovat virheellisyyksien ja puuttuvien tietojen tarkistus, tietojen täydentäminen ja aineiston järjestäminen tallennusta ja analyysia varten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 216–217.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätty aineisto tyypillisesti litteroidaan eli tarkoituksenmukaisesti kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole selviä ohjeita. Aineiston litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, minkälaista analyysia tullaan tutkimuksessa käyttämään. Tästä johtuen analyysimenetelmä pitää päättää ennen litterointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 217.)

Tämän tutkielman haastatteluista saatu aineisto nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluaineisto litteroitiin riittävällä tarkkuudella analyysin, johtopäätösten ja tulosten kannalta. Litteroinnissa virkkeiden merkitys säilyi, mutta puhekielisyyteen ei kiinnitetty huomiota. Sen sijaan litterointi tapahtui riittävällä tarkkuudella, jotta haastatteluiden asiasisältö olisi sopivasti analysoitavissa ja hyödynnettävissä kyseisessä tutkielmassa. Tällä tavalla haastatteluaineisto on myös ymmärrettävämpää ja sitä on helpompi analysoida.

Tämän tutkielman aineiston analyysiksi sopii laadullinen analyysimenetelmä, koska myös tutkimusstrategia ja -menetelmät ovat laadullisia. Analyysi tulee toteuttaa sellaisella menetelmällä, joka parhaiten auttaa löytämään vastauksen tutkimusongelmaan tai -kysymyksiin. Laadullisten tutkimusten analyysivaihe tuottaa usein haasteita useiden analyysimenetelmien ja sääntöjen puuttumisen vuoksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 219.) Laadullisen analyysin eteneminen voidaan kuvata kuvion 7 esittämän rungon mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 94).



Kuvio 7: Laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 94)

Kuvio 7 esittää myös tämän tutkielman analyysin etenemistä. Aineistosta poimittiin asioita, jotka liittyivät merkittävästi tutkielman teemoihin. Haastattelun teemoja ovat perheyritys, kansainvälistyminen sekä strateginen johtaminen ja strategia. Aineistosta nousi näiden lisäksi myös muita teemoja, kuten esimerkiksi ihmisläheisyys, arvot,

kulttuuri ja pitkäjänteisyys. Empiirisestä aineistosta saadut tulokset esitellään neljännessä luvussa näiden teemojen alla ja luvun lopussa yhteenvetona. Samat teemat esiintyivät myös teoriaosuudessa ja tällä tavoin teoria ja empiria pyrittiin pitämään tiiviisti yhdessä.

Tutkielmassa kerätty aineisto analysoitiin teorialähtöisen eli deduktiivisen sisällönanalyysin avulla. Se on analyysimenetelmä, joka sopii useisiin erilaisiin laadullisiin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 93.) Se on yhdistelmä teorialähtöistä analyysia ja sisällönanalyysia.

Taulukko 7 kuvaa teorialähtöistä analyysia, joka on sidoksissa johonkin tiettyyn tutkimuksessa esiteltyyn teoriaan tai malliin. Teorialähtöisessä analyysissä tutkimus on kokonaisuudessaan sidoksissa aiempiin tutkimuksiin ja niissä luotuihin teorioihin, malleihin ja käsitteisiin. Tutkimukseen valitaan siihen sopivat aiemmat tutkimukset, teorit, käsitteet ja mallit. Näiden avulla luotu tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaa analyysia vaihe vaiheelta tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 99–101.)

Taulukko 7: Teorialähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 101)

Viitekehys	a) metodologia b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty
Aineistonhankinta	teorialähtöinen
Aineiston analyysi	teorialähtöinen
Raportointi	teorialähtöinen

Teorialähtöisessä analyysissä viitekehys muodostuu valitun metodologian ja teoriaosuuden myötä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 100–101). Tämän tutkimuksen viitekehyksen luomisessa vaikuttivat metodologiset valinnat ja aiemmat tutkimukset. Teoriarunko muodostettiin kirjallisuuskatsauksen avulla, minkä vuoksi saatiin kattava kuva aiheeseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista. Kirjallisuuskatsauksen myötä teoriarunkoon valikoituivat asiat, jotka muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden liittyen tutkielman aiheeseen.

Metodologian ja teorian ohjaamana toteutettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut, joiden avulla kerättiin empiirinen aineisto aiheeseen liittyvästä tapausyhteydestä Lindströmistä. Teoriarungossa määriteltiin aiheet, johon empiirinen aineisto

suhteutetaan ja analysoidaan. Teorialähtöisessä analyysissä jo aiemmin tutkitulla tiedolla ja määritelmillä on merkittävä vaikutus käsitteiden määrittelyssä, aineiston hankinnassa ja analyysissä sekä raportoinnissa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 100–101). Näin ollen kyseinen analyysimenetelmä hyödyntää teoriaa kokonaisvaltaisesti läpi tutkimuksen eri vaiheiden.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan analyysimenetelmää, jonka avulla voidaan analysoida kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia. Se mahdollistaa systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin, jonka pyrkimyksenä on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Sisällönanalyysin heikkoutena on, että se kykenee ainoastaan järjestämään aineiston johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa esimerkiksi teorialähtöisesti. Teorialähtöisellä sisällönanalyysillä tarkoitetaan sisällönanalyysia, joka pohjautuu aikaisempaan viitekehykseen koostuen teoriasta tai käsitejärjestelmästä. Kyseinen analyysitapa alkaa analyysirungon muodostamisesta. Analyysirungon avulla kerätystä aineistosta voidaan poimia asioita, jotka liittyvät analyysirunkoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 116.)

Taulukko 8 kuvaa tämän tutkielman analyysirunkoa. Analyysirungosta on nähtävissä tutkimuksen keskeisimmät teemat, joita on hyödynnetty teoriaosuudessa ja empirian keräämisessä. Analyysirunkoon on sijoitettu muutamia esimerkkejä siitä, minkälaisia asioita empiirisestä haastatteluaineistosta nousi esiin. Tuloksia on tarkemmin esitelty luvussa 4.

Taulukko 8: Analyysirunko

	<b>Lindström perheyrytyksenä</b>	<b>Strategia</b>	<b>Kansainvälinen liiketoiminta</b>
<b>Omistajien rooli ja vaikutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvot</li> <li>• Kulttuuri</li> <li>• Pitkäjänteinen toiminta</li> <li>• Kannattava toiminta</li> <li>• Ihmisläheisyys</li> <li>• Sitoutunut henkilöstö</li> <li>• Arvot ja kulttuuri</li> <li>• Historia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkäjänteisyys</li> <li>• Kansainvälistyminen</li> <li>• Hallitus</li> <li>• Kannattava kasvu</li> <li>• Omistajan henkilöityminen johdolle</li> <li>• Arvot ja kulttuuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkäjänteisyys</li> <li>• Kansainvälisen liiketoiminnan kasvattaminen pitkäjänteisesti</li> <li>• Taloudelliset resurssit</li> <li>• Henkilöresurssit</li> <li>• Arvot</li> </ul>
<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkät työsuhteet</li> <li>• Henkilöstön kehittäminen ja uramahdollisuudet</li> <li>• Osaaminen enimmäkseen pääkonttorilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstö mukana kehittämässä 2020-strategiaa</li> <li>• Kehittäminen</li> <li>• Ideointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstö avainasemassa määrittämässä kansainvälistymisen onnistumista</li> <li>• Esimiestyö ja myynti</li> </ul>
<b>Pitkäjänteisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistajien toive kasvattaa arvoa tuleville sukupolville</li> <li>• Henkilöstö ja asiakkaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovointi</li> <li>• Kehittäminen</li> <li>• Kannattava kasvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkä sitoutuminen matalalla riskillä</li> <li>• Investoinnit</li> <li>• Yrityskaupat</li> </ul>
<b>Resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erinomaiset taloudelliset resurssit</li> <li>• Tärkein resurssi on henkilöstö, johon panostetaan pitkäjänteisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudelliset resurssit mahdollistavat strategian toteuttamisen ja investoinnit</li> <li>• Taloudelliset resurssit</li> <li>• Henkilöstöresurssit avainasemassa toteuttamisessa</li> <li>• Henkilöstö mukana suunnittelussa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulorahoitus mahdollistaa kasvun ja kansainvälistymisen</li> <li>• Henkilöstöresurssit avainasemassa onnistumisessa</li> </ul>

Tämän tutkimuksen analyysitapa on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Aiemmin muodostettu teoria ja käsitteet aiheesta ohjasivat näin ollen kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen aineistoa sen keräämisestä aina analyysiin ja raportointiin saakka. Tutkittava ilmiö määriteltiin aiemman tutkimustiedon pohjalta ja aineiston keruu suoritettiin sen mukaisesti. Kokonaisuudessaan tutkielma pohjautuu aiempiin tutkimuksiin sekä aiheeseen liittyvään ja aiemmin muodostettuun teoriaan ja käsitteistöön. Haastatteluiden analysoinnissa käytettiin hyväksi analyysirunkoa. Litteroitua aineistoa ryhmiteltiin sen avulla johtopäätöksiä varten.

Analyysirungon avulla tehdyn ryhmittelyn jälkeen aineiston analyysiä jatkettiin keskittymällä ensin jokaiseen teemaan teorian avulla. Ensimmäinen keskityttiin Lindströmiin

perheyriksenä, jolloin analyysirungon avulla käsiteltiin aineistosta ilmeneviä Lindströmin tyypillisiä piirteitä. Seuraavaksi aineistosta hyödynnettiin analyysirungon kautta Lindströmin strategiaa ja strategista johtamista. Lopulta keskityttiin Lindströmin kansainvälistymiseen ja kansainväliseen liiketoimintaan. Jokaisessa näissä kohdassa tiedostettiin teoriarungon avulla saatu perheyritysten tyypillinen tapa toimia sekä mahdollinen perhepääoman ja perheellisyyden esiintyminen perheyriyksissä. Kaiken kaikkiaan aineiston sisältöä käsiteltiin ja analysoitiin teoriarungon avulla.

## 4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Lindström perheyrittäjä

#### 4.1.1 Omistajuus ja toimintatavat

Tutkimuksen tapausyritykseksi valittiin suomalainen perheyrittäjä Lindström, joka toimii kansainvälisesti 24 maassa. Haastateltavat kuvailevat Lindströmiä ihmisläheiseksi, pitkäjänteiseksi, vastuulliseksi, systemaattiseksi ja kasvavaksi perheyrittäjäksi. Lindström on suomalainen yritys, mutta samalla myös kansainvälisesti toimiva B2B-yritys. Lindströmillä on yli 100.000 yritystä asiakkaana kansainvälisesti. Yli 165 vuoden pitkä historia vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan ja henkilöstöön. Osa haastateltavista kokee Lindströmin olevan perinteinen, mutta ei kuitenkaan byrokraattinen, hierarkkinen tai vanhanaikainen yritys. Yritys koetaan perinteisyydestä huolimatta myös avoimeksi uusille asioille ja kehittymishaluiseksi.

Omistajaperhettä kuvaillaan lämpöiseksi ja välittäväksi porukaksi, joka vaikuttaa yrityksen taustajoukoissa. He antavat yrityksen johtajille mahdollisuuden johtaa yritystä operatiivisesti omien näkemysten mukaan. He eivät vaikuta tai sano mielipiteitään jokapäiväiseen työskentelyyn liittyen. Omistajaperhe luo johtajille ja henkilöstölle turvallisuuden tunnetta, koska yritystä johdetaan aidosti pitkäjänteisesti.

*Meillä taustajoukkoina, meidän omistajina on porukka, jotka ei oo liipaisinherkkiä ja joiden kanssa ei tarvitse miettiä, että mitäs tällä viikolla tapahtuu ja miltä maailma näyttää ensi kuussa. Se tuo semmoista johdonmukaista systemaattisuutta ja sitten ehkä kumminkin sitä perusturvaa meille kaikille. Meidän omistajat on pitkäjänteisesti liikenteessä. Meidän ei tarvitse panikoida, että saada nopeasti ja kerralla asioita 100% putkeen niin kun inhimillisessä elämässä yleensä ei käy vaan se, että me tehdään fiksut strategiat ja lähetään siitä johdonmukaisesti,*

*systemaattisesti tekemään, työstään niitä niin se on riittävän hyvä, jos meillä on fiksut ja hyvät strategiat. Mutta ne ohjaa, ne tuo ne arvot ja sen pitkäjänteisyyden, mutta muuten operatiivisesti niin se tän putiikin pyörittäminen on meidän käsissä. (SVP, HR)*

Omistajat ovat ajansaatossa siirtyneet operatiivisesta johtamisesta hallitustyöhön. Ennen omistusperheen ulkopuolelta tullutta toimitusjohtajaa, omistajuus henkilöityi vahvasti yrityksessä. Tällä hetkellä omistajuus ei enää henkilöidy yhtä vahvasti, koska omistajaperheen edustajia ei ole enää mukana operatiivisessa toiminnassa. He ovat ainoastaan osa hallitusta. Hallitus ja hallituksen puheenjohtaja ovat vahvasti läsnä yrityksen strategisessa johtamisessa, vaikka antavatkin johtoryhmälle tilaa johtaa yritystä operatiivisesti. Jokapäiväisen työn johtaminen on yrityksen johtoryhmän ja esimiesten vastuulla. Omistajien rooli ja ääni välittyy arvojen, toimintatapojen ja strategian kautta koko yritykselle.

Vaikka Lindströmin asiakkaina ovat yritykset, sen palveluiden keskiössä ovat kuitenkin ihmiset. Palvelut vaikuttavat lopulta esimerkiksi asiakkaan henkilöstöön tai asiakkaan asiakkaisiin. Asiakassuhteita hoidetaan pitkäjänteisesti asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla palvellen, mutta kuitenkin samalla luoden kannattavaa kasvua Lindströmille. Asiakastyytyväisyystutkimusten mukaan asiakastyytyväisyys on Lindströmillä erinomaisella tasolla. Kasvua ja kannattavuutta haetaan yrityksessä pitkäaikaisten asiakassuhteiden kautta.

*Me ei yritetä hakee semmosia nopeita voittoja vaan nimenomaan me haetaan sitä pitkäaikaista asiakassuhdetta ja yritetään kehittää sitä ja haetaan sitä pitkäaikaista kannattavuutta ja kasvua sieltä kautta. (SVP, Finland, Baltic States, Poland, Belarus/MD, Comforta)*

Ihmisläheisyys näkyy Lindströmillä myös muilta osin. Toimittajien kanssa pyritään tekemään yhteistyötä mahdollisimman pitkäjänteisesti. Lisäksi toimittajilta edellytetään samalla tavalla vastuullista toimintaa kuin mitä Lindström itse harjoittaa.

Lindströmillä on yleisesti ottaen pitkien asiakassuhteiden lisäksi myös erittäin pitkiä työsuhteita. Ne hoidetaan pitkäjänteisellä toiminnalla ja sitoutumisella. Pitkiin



työsuhteisiin suhtaudutaan Lindströmillä kuitenkin tervejärkisesti, koska ymmärretään, että kaikki työsuhteet eivät voi eivätkä saa olla kymmeniä vuosia pitkiä. Uusia ideoita ja ajatuksia tarvitaan taloon, jotta kehittyminen jatkuisi menestyksekkäästi myös tulevaisuudessa. Henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan jatkuvasti. Tällä hetkellä panostus on erityisesti myyntihenkilöstön ja esimiesten kouluttamisessa. Lisäksi kaikille työntekijöille tarjotaan uramahdollisuuksia talon sisällä mahdollisuuksien mukaan, koska ylin johto uskoo oman henkilöstönsä kykyyn kasvaa uusiin tehtäviin. Tällä tavoin pidetään henkilöstö motivoituneina ja heidät saadaan mukaan Lindströmin kehittämiseen.

*Me ollaan monelta osin vähän toisin ajattelijoita tässä yrityskentässä. Jos ajattelee ensin tän henkilöstöasian, niin mä itse uskon erittäin paljon pitkiin työsuhteisiin. Mun tavoite on aina ollut, että kun joku tulee Lindströmille tekemään opinnäytetyötä tai muuten töihin, niin hän jää sitten terveenä hyvin ansaitulle eläkkeelle sitten aikanaan. (Hallituksen puheenjohtaja)*

Hallituksen puheenjohtaja kuvailee yritystä myös edelläkävijäksi. Yrityksen toimintaa seurataan maailmanlaajuisesti tekstiilipalveluiden osalta. Lisäksi Lindströmin vastuullisella liiketoiminnalla on pitkä historia yrityksessä. Se on ollut ensimmäisten yritysten joukossa noudattamassa ja allekirjoittamassa ympäristösopimuksia. Vastuullinen ajattelu on ollut osa Lindströmiä jo aiemman omistajasukupolven aikana.

*Me oltiin ensimmäisten suomalaisten yritysten joukossa, heti siinä ensimmäisessä aallossa lähettiin, jossa me sitouduttiin siihen, että kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa me otetaan huomioon sen toiminnan ympäristövaikutukset. Sitten tällainen vastuullisuus muutenkin, niin se on kyllä, se on tällaista suvun perintöä. Eli mä olen isältäni sitä oppinut, saanut. (Hallituksen puheenjohtaja)*

Päätöksenteko on kehittynyt yrityksessä historian aikana. Hallituksen puheenjohtajan isän toimiessa yrityksen toimitusjohtajana, hän teki yrityksessä kaikki merkittävät päätökset itse. Kun hallituksen puheenjohtaja toimi isänsä jälkeen Lindströmin toimitusjohtajana, silloin vielä pääasiassa yksi ihminen päätti kaikista suurista asioista,

vaikka päätöksentekovastuuta alettiin jo jakamaan yrityksessä. Lindströmillä on viimeisen kymmenen vuoden ajan toiminut ensimmäinen omistajasuvun ulkopuolinen toimitusjohtaja. Omistajaperheen edustajia ei ole yrityksen operatiivisessa toiminnassa enää ollenkaan mukana, jolloin nepotismin riskiä ei yrityksessä ole. Päätöksenteko on myös hajautuneempaa ja omistajat eivät päätä operatiivisista asioista. Omistajaperheen vaikutus näkyy kuitenkin yrityksen johtamistyyliä, kulttuurissa ja arvoissa.

#### 4.1.2 Arvot ja kulttuuri

Lindströmin toiminnan kulmakivinä ovat yrityksen arvot. Arvot ovat säilyneet muuttumattomana osana Lindströmin toimintaa jo vuosikymmenien ajan. Hallituksen puheenjohtajan isä, Eino Roiha, joka toimi aikanaan Lindströmin toimitusjohtajana, on kirjannut arvot ylös Pitkän iän salaisuudet -asiakirjaan. Asiakirjassa on lueteltu neljä asiaa, jotka ovat silloisen Lindströmin omistajasuvun jäsenen mielestä vaikuttaneet yrityksen pitkään ikään ja menestykseen. Nämä neljä asiaa ovat jatkuva uusiutuminen, investoinnit, tarkka jatkuva kustannuslaskenta ja henkilökunta, joka on valmis toteuttamaan uudistuksia. Investointien yhteyteen on kirjattu kaksi asiaa, jotka vaikuttavat yrityksen investointien luonteeseen. Ensimmäinen asia on, että jos yritys on etenemässä vieraalle alalle, investointeihin käytettävän rahan tulisi olla yrityksen omaa. Toisena asiana on ajatus siitä, että jos investoinnit suunnataan yritykselle tuttuun ja tarkasti tutkittuun asiaan, yritys voi ottaa riskejä. Nämä neljä pitkän iän salaisuutta ovat toimineet Lindströmin arvojen rakentumisen perustana vuosikymmeniä sitten.

*Meil on vahva arvopohja ja mun mielestä se arvopohja on niin kuin pitävä, et se ei oo vaan tämmöinen kannet vesikaivossa, vaan kyllä Lindström toimii niiden arvojen pohjalta. Niitä ei oo vaan keksitty, vaan ne on syntynyt, voidaan sanoa sukupolvien ajan. (Hallituksen puheenjohtaja)*

Vuosikymmeniä sitten syntyneet arvot ohjaavat edelleen Lindströmin toimintaa ja kulttuuria. Arvot ja kulttuuri ovat keskeisimpiä asioita toiminnassa ja nimenomaan myös niitä asioita, joissa näkyy selkeimmin omistajien vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja henkilöstöön. Arvot eivät ole yritykselle vain asia, joka on

nykyaikana pakko esittää. Sen sijaan yrityksen johto uskoo vahvasti niiden merkitykseen liiketoiminnassa ja kaikki päätökset tehdään arvojen mukaisesti. Jokaiselle uudelle henkilölle kerrotaan arvoista ja niiden mukaisesta toiminnasta, koska kaikkien tulee noudattaa niitä kansainvälisesti. Kaiken kaikkiaan Lindströmin arvot vaikuttavat merkittävästi yrityksen liiketoimintaan ja toimintatapoihin. Niissä näkyy yrityksen omistajien vaikutus. Arvot ovat läsnä yrityksessä jokapäiväisessä työskentelyssä ja jokaisessa päätöksenteossa.

## 4.2 Lindströmin strateginen johtaminen

### 4.2.1 Pitkän aikavälin toiminta

Omistajasuvun tavoitteena on kasvattaa yritystä ja sen varallisuutta seuraavien sukupolvien varalle. Tämä on yksi asia, joka erottaa Lindströmin selkeästi muunlaisen omistuspohjan omaavista yrityksistä. Esimerkiksi pörssiyrityksissä tulosta ja yrityksen arvoa yritetään maksimoida heti seuraavalle kvartaalille. Useat haastateltavat toteavatkin, että ei ole ihme, että perheyriksen kvartaalin sanotaan olevan 25 vuotta. Pitkän aikavälin tavoitteet painottuvat selkeästi Lindströmin työskentelytavoissa, johtamisessa, henkilöstön kehittämisessä ja strategiassa. Sukupolvien yli tapahtuva suunnittelu korostuu kokonaisvaltaisesti läpi organisaation.

Pitkän aikavälin toiminta näkyy myös Lindströmin tavassa kansainvälistyä ja laajentua kansainvälisillä markkinoilla. Lindströmin toimitusjohtaja toteaa pitkän aikavälin ja sukupolvien yli tapahtuvan suunnittelun olleen avainasia kansainvälistymisessä. Sitoutuminen ja pitkäjänteinen työskentely on lähtöisin hallituksen ja johdon ajattelusta ja johtamistyylistä.

*Mitä se [pitkäjänteinen toiminta] Lindströmille käytännössä on tarkoittanut, on se, että jos asioita katsottaisiin hyvin lyhyellä tähtäimellä eteenpäin, niin Lindströmin ei olisi ikinä kannattanut laajentua Suomen ulkopuolelle mihinkään. Koska aina kun lähdetään kansainvälistymään, lähdetään levittämään tätä meidän palvelua eteenpäin, kun mennään*

*uuteen maahan, niin on ihan varma, että luvut on ensimmäiset vuodet punaisella. Se vaatii rahallista investointia. Sit kun mennään markkinoille, missä yleensä meidän palvelut ei ole edes tunnettuja, lähdetään nollasta kasvattamaan sitä, niin ennen kuin siellä saadaan niin paljon sitä asiakaskantaa, että tulee break even -pointtia ja alkaa kääntyä positiiviseksi, niin siihen helposti menee viitisen vuotta aikaa. Sit jos siellä on oikein kova kasvu, niin itse asiassa siihen menee pitempään.”*  
(Toimitusjohtaja)

Lindströmin pitkäjänteisen toiminnan takana on näin ollen omistajasuku. Pitkäjänteisen toiminnan avulla Lindström pystyy kansainvälistymään omalla tavallaan huolimatta siitä, että ensimmäiset vuodet aloituksen jälkeen uusi maa vie kassavirtaa ja vaatii investointeja. Lisäksi pitkäjänteinen toiminta ulottuu myös yrityksen henkilöstöön, toimittajiin ja asiakassuhteisiin, kuten 4.1. luvussa kerrottiin.

#### **4.2.2 Yrityksen kehittäminen**

Lindströmin uudessa 2020-strategiassa näkyvät selkeät kasvutavoitteet ja jatkuva liiketoiminnan kehittäminen. Uuden strategian visiona on saavuttaa puolen miljardin euron liikevaihto 2020 vuoteen mennessä. Liikevaihdon kasvun odotetaan tulevan suurimmalta osalta ulkomailta, vaikka Suomessakin on vielä kasvun varaa.

Uusi strategia on rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa. Tämä on yksi esimerkki siitä, miten yrityksessä ollaan ihmisläheisiä ja arvostetaan henkilöstöä. Strategian suunnitteluun ja ideointiin osallistui kansainvälisesti 300 työntekijää. Tällä tavoin haluttiin rakentaa strategia, johon henkilöstö haluaa sitoutua ja joka samalla huomioi monenlaiset tarpeet Lindströmin erilaisissa toimintamaissa. Strategia syntyi pitkän harkinnan ja huolellisen yhteistyön kautta. Se muodostuu yhdeksästä strategisesta avainhankkeesta, joita jokaista johtaa ja ohjaa joku Lindströmin johtajista.

Tulevaisuudessa yritys tulee keskittymään esimerkiksi digitalisaatioon ja yrityksen kulttuurin kehittämiseen. Digitalisaatiota kehitetään osaksi asiakkaan palvelukokemusta, koska halutaan optimoida asiakasystävällinen palvelukonsepti.

Yrityskulttuuria kehitetään, jotta päätöksenteko olisi hajautuneempaa kuin se tällä hetkellä on. Lisäksi halutaan luoda proaktiivisuuteen ja innovatiivisuuteen kannustava ilmapiiri. Tällaisen ilmapiirin luomisessa erinomainen esimiestyö on oleellisessa osassa muutosta ja uutta kulttuuria. Siksi yrityksessä panostetaan johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen.

Lindström on tällä hetkellä murrostilanteessa, jossa kehitetään yritystä ketterämpään ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Innovatiivisuus on alkanut korostumaan yrityksen toiminnassa ja prosesseja on alettu kehittämään. Samalla on muuttumassa käsitys siitä, miten pitkiä työsuhteiden kannattaa olla yrityksessä. Tulevaisuudessa tavoitteena on rakentaa uusia strategioita edelleen yhteistyössä henkilöstön ja mahdollisesti myös asiakkaiden kanssa.

#### **4.2.3 Resurssit**

Lindströmin taloudelliset resurssit ovat erinomaiset. Yritys on pystynyt laajentamaan kansainvälistä toimintaansa puhtaasti tulorahoituksen avulla. Tämä mahdollistaa toimintojen jatkuvan kehittämisen. Yrityksen Suomen menestyksekkäs liiketoiminta mahdollistaa käytännössä kansainvälisten markkinoiden kasvun ja niihin tehtävät investoinnit.

Erinomaisista taloudellisista resursseista huolimatta henkilöstö on jokaisen haastateltavan mielestä yrityksen tärkein resurssi. Ilman osaavaa henkilöstöä liiketoiminnasta ei tulisi menestyksekkästä, vaikka taloudelliset resurssit olisivat kunnossa. Yrityksessä suhtaudutaan poikkeuksellisen sitoutuneesti työntekijöihin ja työntekijät ovat harvinaisen sitoutuneita yritykseen. Työntekijöiden halutaan viihtyvän pitkään yrityksessä. Henkilöstön kehittämiseen ja uramahdollisuuksiin panostetaan jatkuvasti. Suurin osa yrityksen henkilöstön osaamisesta sijaitsee kuitenkin yrityksen pääkonttorilla Helsingissä. Tätä tilannetta halutaan muuttaa. Tavoitteena on siirtää osaamista myös muihin maihin. Yrityksessä on myös ymmärretty, että myös uusia ihmisiä pitää tulla Lindströmille, jotta innovatiivisuus pysyisi yllä.

Henkilöstön toivotaan myös haluavan kehittävän itseään. Avainasemassa henkilöstön kehittämisessä ja sitouttamisessa on hyvä esimiestyö. Esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen panostetaan, koska hyvä esimiestyö saa henkilöstön kehittämään itseään ja sitoutumaan yritykseen.

*Ykkösjuttu on hyvä esimiestyö ja siinä me yritetään nyt varmistaa, että meillä on oikeat ihmiset esimiehinä, koska sun täytyy olla kiinnostunut ihmisistä, sun pitää olla kiinnostunut kehittää ja tukemaan ja johtamaan ihmisiä, jotta sä voisit olla menestynyt siinä tehtävässä. Pelkkä asiantuntija, kova osaaminen se ei riitä. (SVP, HR)*

Suomen ja tytäryritysten poikkeuksellisen pitkien työsuhteiden takana uskotaan kuitenkin olevan myös turvallisuuden ja tasaisuuden tunne, joka on onnistuttu luomaan työntekijöille historian aikana arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen kautta. Yritys on kuitenkin muuttumassa, jonka vuoksi tuttu työympäristö tulee muuttumaan innovatiivisemmaksi ja ketterämmäksi.

Hyvien resurssien avulla pystytään kasvattamaan ja kehittämään liiketoimintaa jatkuvasti. Lindströmin kasvuun vaikuttaa resurssien lisäksi myös sen palveluiden suuri markkinapotentiaali. Kasvun varaa löytyy vielä useilta markkinoilta.

#### **4.2.4 Vahvuudet ja haasteet**

Lindströmin tärkein kilpailuetu on henkilöstö, joka pitää yllä välittävää työilmapiiriä. Työilmapiiri on luotu omistajien toiveiden mukaisesti vuosikymmenten aikana kehittämällä yritystä ihmisläheiseksi ja luomalla sille vahvat arvot, kulttuuri ja toimintaperiaatteet. Yrityksen johto uskoo, että nämä asiat ovat avainasemassa yrityksen menestyksessä ja oikeanlaisen henkilöstön sitouttamisessa ja kehittämisessä. Nämä piirteet välittyvät myös asiakkaalle asti. Tämä toimii kilpailuetuna erityisesti sellaisilla toiminta-alueilla, jossa Lindströmin markkinaosuus on pieni.

Ihmisläheisyyden lisäksi kilpailuetuna toimivat taloudelliset voimavarat, joiden ansiosta Lindström pystyy omavaraisesti kehittämään liiketoimintojaan ja investoimaan

joustavasti. Tämä kilpailuetu on myös olemassa sen vuoksi, että Lindström on perheyritys. Kaiken kaikkiaan ihmisläheisyys, toimintatavat ja taloudelliset resurssit ovat omistusmuodon ansiosta Lindströmin kilpailuetuna kansainvälisesti.

Yksi Lindströmin vahvuuksista, erityisesti Suomen markkinoilla, on sen erinomainen maine. SVP, Operations kertoi haastattelussa, kuinka Lindströmin hyvä ja luotettava maine tuo positiivisia tuloksia asiakkaiden kanssa.

*Olemme luotettava yritys. Jos lupaamme jotain asiakkaalle, me pidämme lupauksemme. Maailma muuttuu, mutta Suomessa erityisesti arvostetaan luotettavuutta.* (SVP, Operations)

*Lindström ei aiheuta suurta hypetystä. Me emme tee mitään loistokasta tai aiheuta skandaaleja. Tästä huolimatta kun ammattilaiset näkevät lukumme, he ovat vaikuttuneita, koska pärjäämme erittäin hyvin vuodesta toiseen.* (SVP, Operations)

Lindströmillä on ollut aiemmin insinööritaustainen johto, jonka vaikutukset näkyvät edelleen yrityksen toiminnassa. Yksi kilpailueduista on operatiivinen tehokkuus, joka mahdollistaa kustannustehokkaan toimintatavan. Lisäksi moduulipesula-konsepti on antanut yritykselle mahdollisuuden laajentaa toimintojaan kansainvälisesti kustannustehokkaasti ja pienellä riskillä.

Lindström on perinteinen ja suomalainen yritys, mutta kuitenkin samaan aikaan moderni ja kansainvälistynyt. Samat asiat eivät ole yhtä arvostettuja kaikissa maissa, joten vahvuudet voivat vaihdella maasta toiseen. Jokaista maata yhdistää kuitenkin arvojen mukaan toimiminen. Jokaisen yrityksessä toimivan henkilön tulee noudattaa arvoja aina kaikissa päätöksissä ja työskentelyssä.

Lindströmillä on ollut haasteita erityisesti Aasiassa. Siellä liike-elämän kulttuuri poikkeaa merkittävästi Suomen ja Euroopan tavoista toimia liike-elämässä. Tämän vuoksi suomalainen tapa toimia ei välttämättä ole ollut oikea asia kaikissa maissa. Jotta myös näissä maissa onnistuttaisiin, yrityksen tulee onnistua rekrytoinneissa. Oikeanlaisten ihmisten löytäminen auttaa yritystä sopeutumaan erilaisten maiden

kulttuureihin ja toimintatapoihin. Avainasemassa näiden haasteiden voittamisessa on oikeanlainen henkilöstö, jolla on oikeanlainen verkosto ja asenne.

Yrityksen toiminnan haasteina on myös henkilöstölle luotu turvallisuuden tunne, mikä on myös samanaikaisesti yksi kilpailueduista. Vaikka turvallisuuden tunne on sitouttanut henkilöstöä yritykseen, se voi kuitenkin myös vaikuttaa negatiivisesti liiketoimintaan. Turvallisuudenhakuisuus on estänyt henkilöstön kannustamisen innovointiin, kehittämiseen ja proaktiiviseen työskentelyyn. Tätä on negatiivisen vaikutuksen vuoksi alettu muuttamaan uuden strategian myötä, koska halutaan että henkilöstö innostuisi liiketoiminnan kehittämisestä. Tässä haasteessa näkyy luvussa 2 esitetty ajatus siitä, että perheyrityksen vahvuudet voivat kääntyä myös niiden heikkoudeksi. Lindströmillä nähdään, että oikeanlainen johtaminen on avainasemassa tämän heikkouden voittamisessa.

### **4.3 Lindströmin kansainvälinen liiketoiminta**

Lindströmin kansainvälistyminen alkoi Virosta vuonna 1992. 1990-luvun alussa Lindström oli saavuttanut Suomen markkinoilla vahvan markkina-aseman ja kasvun mahdollisuudet kotimaassa alkoivat olla rajalliset. Sen hetkinen toimitusjohtaja ja omistajasuvun jäsen näki mahdollisuudet kasvuun kansainvälisillä markkinoilla. Lindström on yksi harvoista suomalaisista työvoimapainotteisista palvelualan yrityksistä, jotka ovat pystyneet kansainvälistymään menestyksekkäästi.

Kasvua lähdettiin tavoittelemaan ensin Virosta, koska se oli maantieteellisesti lähellä Suomea. Lindströmillä oli silloin myös valmiiksi kontakteja naapurimaassa. Riskit toiminnan aloittamisesta juuri itsenäistyneessä valtiossa nähtiin suurena. Tästä johtuen yrityksessä alettiin miettiä, millä tavoin toiminnan aloittaminen voitaisiin toteuttaa samanaikaisesti minimoimalla kustannukset ja riskit siltä varalta, jos laajentuminen epäonnistuisi. Suunnitelmat sisälsivät aluksi esimerkiksi pesulan rakentamista laivaan, jolloin pesula olisi helposti siirrettävissä takaisin Suomeen, jos tilanne sen vaatisi. Kyseisen suunnitelman kokonaiskustannukset osoittautuivat kuitenkin liian korkeiksi ja suunnitelma hylättiin. Lopulta päädyttiin moduulipesulan rakentamiseen.



Moduulikonsepti on osoittautunut onnistuneeksi ratkaisuksi, koska Lindström aloittaa sen avulla edelleen toiminnan jokaisessa uudessa maassa.

*Tän teknisen ratkaisun ympärille on sitten muodostunut kaikki meidän organisaatorakenteet ja kaikki. Me ollaan täysin konseptoitu ja moduloitu tätä [liiketoiminta]. Kun markkina kasvaa, me voidaan lisätä asteittain askel kerrallaan sitä kapasiteettia ilman, että tehdään merkittäviä isoja investointeja heti alussa, vaan pienellä investoinneilla alkuun ja sit pikkuhiljaa, kun markkina kehittyy. (Toimitusjohtaja)*

Keksintö syntyi kuitenkin hieman vahingossa, vaikka jotain uutta ratkaisua liiketoiminnan aloittamiselle etsittiinkin. Moduulipesula on saanut myös patentin. Lindströmin toimitusjohtajan mukaan patentti ei ole kuitenkaan kilpailuetu enää tämän hetken läpinäkyvillä, jatkuvasti muuttuvilla ja korkeasti kilpailuilla markkinoilla. Moduulipesula on kuitenkin mahdollistanut Lindströmin kansainvälistymisen ja kasvun kansainvälisillä markkinoilla puhtaasti tulorahoituksen avulla.

Lindström ei ole alun perin suunniteltu kansainvälisille markkinoille. Se on kuitenkin pystynyt kasvattamaan liiketoimintojaan kotimaansa ulkopuolella. Sekä omistajien rohkeus lähteä etsimään kasvua ulkomailta että Lindströmin kyky kasvattaa liiketoimintojaan kansainvälisesti asiakkaidensa mukana ovat olleet keskeisiä asioita kansainvälistymisen alkaessa. Yrityksessä on kyetty muuttamaan toimintojaan sillä tavalla, että kansainvälistymisestä on tullut kannattavan kasvun lähde.

Lindströmin toimintamaat ja -ympäristöt ovat erilaiset. Tästä johtuen kaikissa maissa ei toimita samalla tavalla. Kilpailuedut ja yrityksen kohtaamat haasteet ovat erilaisia toimintaympäristön vaihtuessa. Erityisesti Euroopan maissa kilpailu on alalla kovaa ja monissa maissa Lindström ei ole markkinajohtaja. Aasiassa puolestaan yritys on kohdannut erilaisia haasteita kuin Euroopassa. Osassa Aasian maista yrityksellä ei ole ollenkaan kilpailijoita. Tämä on sekä mahdollisuus että haaste. Kun kilpailijoita ei ole, on yritys joutunut aloittamaan toimintansa nollasta. Kyseisten maiden yritykset eivät ole koskaan käyttäneet vastaavia palveluita, jolloin Lindströmin on pitänyt saada asiakkaat ymmärtämään palveluiden merkitys. Jokaisessa maassa on kuitenkin sama haaste: löytää oikeat ja kyvykkäät ihmiset oikeisiin paikkoihin.

Siitä huolimatta, että Lindström toimii 24 maassa, yrityksen ei koeta olevan vielä aidosti kansainvälinen yritys. Sen sijaan Lindström on suomalainen yritys, joka toimii kansainvälisesti, mutta ei ole vielä kokonaan kansainvälistynyt. Suurin ero näiden kahden välillä on siinä, että merkittävä osuus osaamisesta sijaitsee vielä yrityksen pääkonttorilla Helsingissä. Tästä johtuen kansainvälistä liiketoimintaa ohjataan vielä Suomesta käsin. Yrityksen tulevaisuuden haasteet keskittyvät erityisesti kansainvälisillä markkinoilla kannattavan kasvun luomiseen ja oikeiden ihmisten löytämiseen. Yksi keskeisimmistä asioista on luoda osaamista yrityksen muihin maihin. Oikeiden ihmisten löytäminen on kriittinen asia yrityksen kasvun ja kehittymisen kannalta.

*Meistä täytyy tulla yhä kansainvälisempi eli myös henkisesti kansainvälisempi. (VP, Sales & Markets)*

*Kansainvälisyys ei ole pelkästään sitä paikallista operatiivista toimintaa vaan myös, että se eri kulttuurit ja ihmiset, joilla on erilainen tausta, ne on yhä voimakkaammin meillä yhtiön johtamisessa mukana. (VP, Sales & Markets)*

Lindström tulee tulevina vuosina keskittämään voimavarojaan kansainvälisten toimintojensa kasvattamiseen. Tähän asti laajentuminen on tapahtunut hitaasti ja suuria riskejä välttäen. Tuleville vuosille haetaan entistä voimakkaampaa kasvua ja sen vuoksi yritys on valmis muokkaamaan laajentumistapojaan. Yritys haluaa muokata toimintaansa sen mukaisesti, että sekä Suomen liiketoiminnot että ulkomaiden liiketoiminnot voivat kasvaa ja kukoistaa samanaikaisesti. Moni haastateltava sanoikin Lindströmin olevan murrosvaiheessa, jossa yritystä muokataan kansainvälisemmäksi, ketterämmäksi ja innovatiivisemmaksi.

#### 4.4 Yhteenveto tuloksista

Empiirisen tapaustutkimuksen kautta on saatu parempi ymmärrys Lindströmistä sekä sen liiketoiminnasta ja strategiasta. Omistajuus on ajan myötä siirtynyt perustajaomistajilta sisaruksille ja serkuksille, kuten luvussa 2 kuvailtiin. Muutos on ollut onnistunut, koska yritys on jatkanut kasvuaan menestyneesti muutoksesta huolimatta. Nykyään Lindström toimii perheyriityssysteemissä, jossa omistajalla on suuri rooli arvojen, kulttuurien ja toimintatapojen luojana ja ylläpitäjänä sekä hallituksessa strategian suunnittelijana ja ohjaajana. Kuvio 8 esittelee yhteenvetona haastatteluissa esiin tulleet Lindströmin piirteet perheyriityksenä.



Kuvio 8: Lindström perheyriityksenä

Lindströmin omistajien toiveesta liiketoiminta tapahtuu pitkäjänteisesti. Pitkäjänteisyys näkyy yrityksen strategiassa, johtamisessa, henkilöstössä ja asiakkaissa. Yritys on kansainvälistynyt jo vuonna 1992, mutta tästä huolimatta yritys ei ole aidosti kansainvälinen. Tulevaisuudessa tullaan panostamaan entistä vahvemmin aitoon kansainvälisyyteen.

Perheyriyksille tyypillisesti Lindström on kansainvälistynyt hitaasti, riskiä välttäten ja aloittaen kansainvälisen toimintansa mahdollisimman läheltä omaa kotimaataan. Kansainvälisen toiminnan aloittaessaan Lindström oli jo vanha perheyritys ja toimitusjohtaja oli vaihtunut uudemman sukupolven omistajaperheen edustajaan. Aiempien tutkimusten mukaan myös tämä on tyypillistä perheyriyksille, jotka aloittavat kansainvälistymisen. Tällä hetkellä kansainvälistymisessä avainroolissa ovat yrityksen tärkeimmät resurssit, jotka ovat henkilöstö ja taloudelliset voimavarat. Niitä oikein hyödyntämällä yritys onnistuu rakentamaan kannattavan liiketoiminnan uusille markkinoille. Kansainvälinen liiketoiminta tapahtuu samoilla periaatteilla kuin liiketoiminta yrityksen kotimaassa Suomessa. Yritys kasvattaa kansainvälistä liiketoimintaansa pitkäjänteisesti ja kärsivällisesti omien arvojensa ja toimintatapojensa mukaisesti.

Lindströmin suurimmat haasteet kansainvälisesti ovat liittyneet sen tärkeimpään resurssiin eli henkilöstöön. Ihmislähtöisessä organisaatiossa henkilöstön rooli on suuri, jonka vuoksi oikeiden ihmisten löytäminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen on tärkeää löytää keinot onnistuneisiin rekrytointeihin sekä henkilöstön sitouttamiseen, motivoimiseen ja kehittämiseen. Tässä on onnistuttu erityisesti sellaisissa maissa, joissa yritys on ollut jo pidempään. Näiden asioiden merkitys korostuu kuitenkin, kun yritys laajentaa toimintojaan uuteen maahan.

Ihmislähtöisyys on yksi tärkeimmistä yrityksen toimintaan vaikuttavista piirteistä. Se ohjaa yrityksen toimintaa ja sitouttaa henkilöstöä pitkiin työsuhteisiin. Lindströmin ihmislähtöinen työympäristö on luotu omistajien toiveiden mukaisesti ja se perustuu ihmisten välisiin suhteisiin. Tämä ihmisten välisiin suhteisiin perustuva työympäristö viittaa perhepääoman läsnäoloon, koska se on pystytty luomaan omistajaperheen avulla ja yrityksen ihmissuhteiden ansiosta on pystytty luomaan kilpailuetu.

Yrityksen kilpailuedut ja kehitettävät osa-alueet liittyvät luvussa kaksi esiteltyihin perheyriytysten piirteisiin. Lisäksi ne kuvastavat myös perhepääoman ja perheellisyyden läsnäoloa, vaikka omistajat eivät enää ole operatiivisessa toiminnassa mukana. Lindströmin kilpailuetu syntyy operatiivisesta tehokkuudesta ja tärkeimmistä resursseista eli henkilöstöstä ja taloudellisista voimavaroista. Taloudellisten resurssien

avulla Lindström on pystynyt laajentamaan toimintojaan kansainvälisille markkinoille puhtaasti tulorahoituksella. Henkilöstö on kuitenkin Lindströmin tärkein resurssi ja kilpailuetu.

Henkilöstön kokonaisvaltainen hyödyntäminen viittaa perheellisyyden läsnäoloon, koska omistajien avulla on pystytty luomaan oikeanlainen arvoperusta, kulttuuri ja toimintatavat sekä hyödyntämään perheyriyksille tyypillisesti henkilöstöä tärkeimpänä resurssina. Henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut, jonka vuoksi Lindström on pystynyt kasvamaan ja kehittymään. Tulevaisuudessa henkilöstön rooli tulee muuttumaan entistä proaktiivisemmaksi ja kansainvälisemmäksi. Henkilöstö otettiin mukaan uuden strategian luomiseen ja heitä pyritään jatkuvasti kehittämään.

Arvot, kulttuuri ja toimintatavat ohjaavat yrityksen toimintaa. Vaikka omistajuus ei enää henkilöidy yrityksessä omistajiin, ovat omistajat olleet merkittävässä roolissa yrityksen arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen luomisessa ja ylläpitämisessä. Kaiken kaikkiaan Lindström on vastuullinen, pitkäjänteinen ja arvojensa mukaan toimiva yritys, jonka omistajien luomat toimintatavat ulottuvat läpi organisaation työntekijöiden kautta asiakkailleen asti.

Tapausyrityksen tutkimuksen tulokset osoittavat perheyriyksen tapoja toimia. Tulokset ovat samansuuntaisia kirjallisuuskatsauksen kautta saatujen perheyritysten tyypillisten piirteiden kanssa. E erityisen paljon tapaustutkimuksessa korostui Lindströmin pitkäjänteinen tapa toimia, riskin välttäminen, henkilöstön merkitys yrityksen tärkeimpänä resurssina, henkilöstön sitoutuminen yritykseen sekä omistajien vaikutus strategiaan ja toimintatapoihin pitkäjänteisen työskentelyn, arvojen ja kulttuurin kautta. Kannattavaa liiketoimintaa harjoittava perheyritys toimi erinomaisena tapausyrityksenä tutkielmassa ja osoitti esimerkin kautta, miten menestys on voitu ja voidaan saavuttaa. Tapausyrityksen avulla saatiin yksi esimerkki siitä, miten perheyritys voi kannattavasti ja omavaraisesti laajentua kansainvälisille markkinoille sekä siellä jatkaa kannattavaa kasvua pitkäjänteisen toiminnan kautta.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

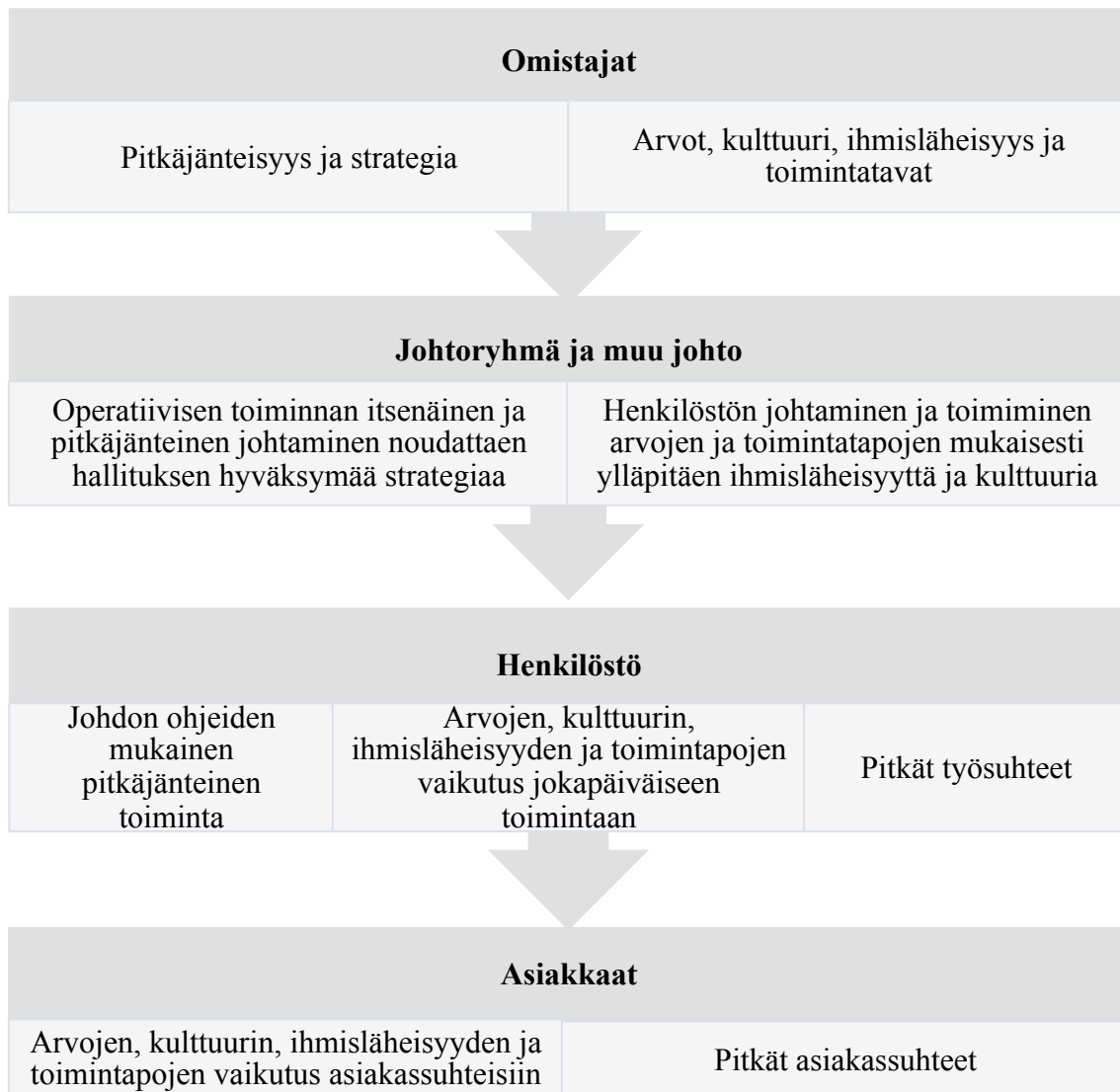
### 5.1 Johtopäätökset

#### 5.1.1 Omistajien vaikutus perheyritykseen

Omistajaperheen rooli on perheyritysten liiketoiminnassa keskeinen ja merkittävä. Tätä väitettä tukee sekä tutkielman teoreettinen viitekehys että empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen toisessa luvussa kerrottiin aiempien tutkimusten perusteella omistajaperheen roolista ja siitä kuinka omistajaperhe vaikuttaa kokonaisvaltaisesti perheyritysten liiketoimintaan. Niiden vaikutukset näkyvät esimerkiksi historiassa, yrityskulttuurissa ja arvoissa. Lisäksi omistajuus vaikuttaa myös henkilöstöön ja yrityksen pitkäjänteiseen toimintaan.

Omistajien merkitys liiketoiminnassa vahvistuu tapausyritystä koskevien tuloksien avulla. Vaikka omistajasuvun jäsenet eivät vaikuta enää Lindströmin operatiivisessa toiminnassa, sukupolvien ajan muotoutuneet arvot, kulttuuri ja toimintatavat tuovat omistajia osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Omistajat ovat vuosikymmenten ajan rakentaneet yrityksen arvot, kulttuurin, ihmisläheisyyden ja toimintaperiaatteet. Nämä näkyvät ja vaikuttavat läpi koko organisaation omistajista asiakkaisiin asti. Omistajat ovat määritelleet myös periaatteen siitä, miten kaikki tapahtuu yrityksessä pitkäjänteisesti, suuria riskejä välttämällä ja liiketoimintaa tuleville omistajasukupolville kasvattaen. Omistajat hyväksyvät yrityksen strategian yhdessä muun hallituksen kanssa.

Kuvio 9 osoittaa, miten perheyrityksissä omistajien rooli ja vaikutus valuu läpi organisaation asiakkaisiin asti. Perheyritykset voivat analysoida kuvion avulla sitä, miten omistajaperhe vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan sekä miten tulevat muutokset voivat vaikuttaa tai muuttaa perheyrityksen vahvuuksia tai asiakassuhteita. Kuviossa käytetään esimerkkinä empiirisessä tutkimuksessa korostuneita asioita. Lindströmin vahvuuksiin lukeutuu esimerkiksi henkilöstön sitoutuminen, ihmislähtöisyys, arvot ja kulttuuri, jotka kaikki ilmenevät myös asiakassuhteissa.



Kuvio 9: Omistajien vaikutus perheyrikykseen

Yrityksen johto johtaa liiketoimintaa ja henkilöstöä omistajien määrittelemien asioiden kautta. Vastuu operatiivisesta toiminnasta on johdolla, jonka tulee noudattaa johdonmukaisesti yrityksen pitkäjänteistä strategiaa. Jokaisessa päätöksessä noudatetaan yrityksen arvoja ja ihmisläheisyys on vahvasti läsnä myös yrityksen johdon työssä. Omistajat vaikuttavat yrityksen taustalla turvaa luoden sekä johdolle että henkilöstölle.

Lindströmin henkilöstö ylläpitää arvoja, kulttuuria, ihmisläheisyyttä ja muita toimintatapoja. Pitkäjänteinen työskentely näkyy heidän arjessaan. Omistajien luoma perheyritys luo turvallisuuden tunnetta ja kehittymismahdollisuuksia henkilöstölle. Tuloksena on pitkät työsuhteet ja poikkeuksellisen sitoutunut henkilöstö. Henkilöstöä pidetään yrityksessä kaikkein tärkeimpänä resurssina ja kilpailuetuna, minkä vuoksi henkilöstöön panostetaan jatkuvasti.

Yrityksen asiakkaille välittyy Lindströmin arvojen, kulttuurin, ihmisläheisyyden ja toimintatapojen vaikutus ja merkitys. Niiden avulla pystytään rakentamaan pitkiä asiakassuhteita. Lindström on sitoutunut palvelemaan asiakkaitaan asiakaslähtöisesti ja pitkäjänteisesti.

Lindströmin omistajien merkitys näkyy kokonaisvaltaisesti yrityksessä, vaikka he eivät vaikutaan operatiivisessa toiminnassa. Vaikutukset näkyvät erityisesti arvoissa, ihmisläheisyydessä ja toimintatavoissa. Pitkäjänteisyyden ja ihmisläheisyyden merkitys korostuu jokapäiväisessä toiminnassa. Perheyriksenä Lindström voi erottautua kilpailijoistaan juuri näillä piirteillä.

Kuvio 9 voi auttaa perheyriksiä kehittämään ja analysoimaan niiden liiketoimintaa. Sitä voidaan käyttää Lindströmin lisäksi myös muiden perheyritysten yhteydessä. Sen avulla voidaan saada parempi käsitys siitä, millä tavalla omistajaperheen vaikutus ilmenee yrityksessä ja kuinka perheen vaikutusta voidaan kehittää tai muokata yrityksessä. Omistajaperheen vaikutusta on hyvä ymmärtää paremmin, koska omistajaperheellä on perheyriksessä keskeinen rooli perheellisyyden ja perhepääoman luomisessa sekä tällä tavoin kestävä kilpailuedun saavuttamisessa.

Kuvion avulla voidaan analysoida myös omistajien vaikutusta ja yrityksen toimintaa maakohtaisesti. Silloin saadaan parempi ymmärrys siitä, miten maiden toiminnat eroavat toisistaan. Näiden maakohtaisten kuvioiden avulla voidaan analysoida esimerkiksi omistajien, johdon ja henkilöstön vaikutusta yrityksen suoriutumiseen, maakohtaisia epäonnistumisia ja onnistumisia sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä.

### **5.1.2 Perheyritys ja henkilöstö**

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitetään perheyritysysteemi, jonka kolme osa-aluetta vaikuttavat perheyritysten suoriutumiseen. Aiemmissa tutkimuksissa perheyritysysteemi on kuvattu kolmen ympyrän mallilla, jota kuvaa kuvio 3. Tässä tutkielmassa perheyritysysteemi nähdään kuitenkin dynaamisempaan ja

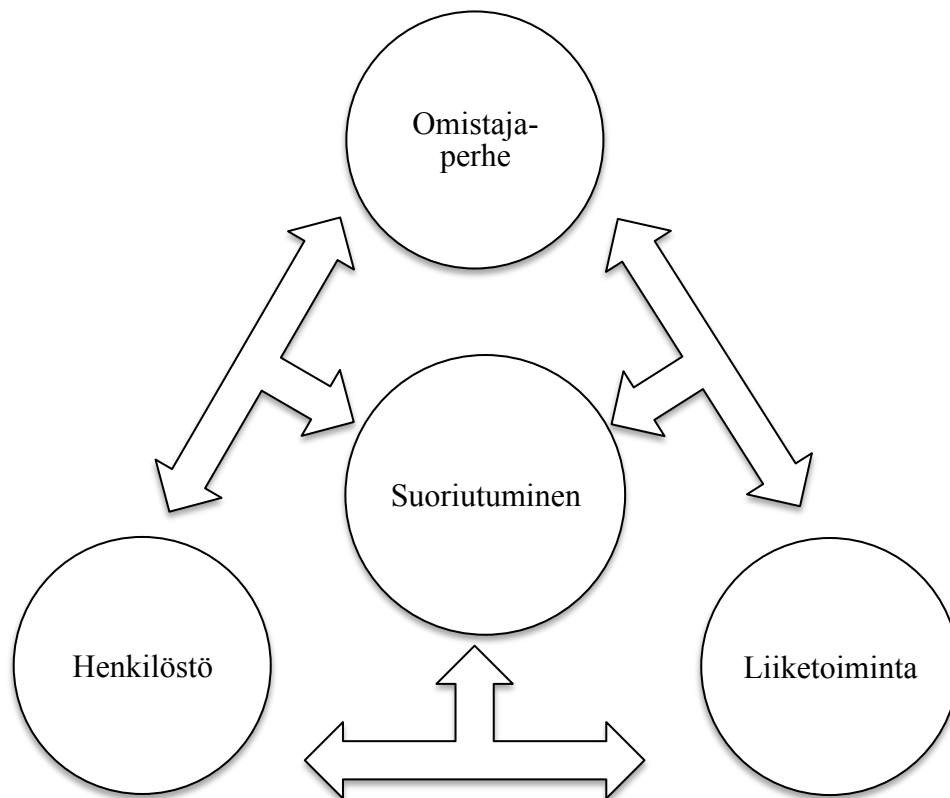


vuorovaikutuksellisempänä systeeminä, jota kuvaa teoriaosuuden dynaaminen perheyritysysteemi kuvio 5.

Tutkielman teoriaosuudessa tuotiin esille myös perheyritysten henkilöstön poikkeuksellinen sitoutuneisuus ja lojaalisuus sekä se, että henkilöstö voi olla perheyritysten yksi keskeisimmistä kilpailueduista. Henkilöstön merkittävää roolia ei kuitenkaan ole tuotu esiin esimerkiksi perheyrityssesteemissä, vaikka henkilöstö voi vaikuttaa merkittävästi perheyritysten suoriutumiseen.

Henkilöstön tärkeyttä perheyrityksissä tukee myös Lindströmiä koskevat tulokset. Lindströmin tärkein resurssi ja kilpailuetu on henkilöstö. Ihmislähtöisen arvoperustan, kulttuurin ja toimintatapojen avulla on onnistuttu sitouttamaan henkilöstöä pitkiin työsuhteisiin ja motivoimaan heitä yrityksen kasvun auttamiseksi. Vaikka uudessa strategiassa pyritään muokkaamaan yrityskulttuuria innovatiiviseksi ja ketteräksi, sitä pyritään tekemään henkilöstön kautta. Henkilöstölle halutaan tarjota mahdollisuuksia kehittyä ja päästä mukaan kehittämään yritystä uudenaikaiseksi. Uuden strategian luominen tapahtui henkilöstön avulla, millä pyrittiin sitouttamaan henkilöstöä lähtökohtaisesti paremmin jo uusiin strategisiin kehittämisprojekteihin.

Henkilöstön keskeinen rooli voi rakentaa perheyrityksille kilpailuedun. Tämän tyylisissä ihmisläheisissä perheyrityksissä henkilöstö vaikuttaa perheyritysten suoriutumiseen. Kuvio 10 esittää ihmisläheisen perheyrityksen dynaamista perheyrityssesteemiä, joka kuvaa paremmin esimerkiksi Lindströmin kaltaisen perheyrityksen vuorovaikutuksellisuutta.



Kuvio 10: Ihmislähtöisen perheyrittäjän dynaaminen perheyrittäjäsysteemi

Kuvio 10 kuvaa perheyrittäjäsysteemiä, joka sopii kokonaan yhden suvun tai perheen omistuksessa olevaan ihmisläheiseen perheyrittäjään. Henkilöstöllä on tämän kaltaisissa yrityksissä kriittinen rooli tärkeimpänä resurssina ja kilpailuedun lähteenä, jonka vuoksi sen vuorovaikutus on tärkeä osa perheyrittäjän toimintaa ja suoriutumista. Henkilöstön huomioiminen on tärkeää tämän kaltaisessa perheyrittäjäsysteemissä, jotta osataan analysoida, tutkia ja kehittää perheyrittäjäksi paremmin. Kuvio 10 soveltuu käytettäväksi sellaisen perheyrittäjän yhteyteen, jonka omistus on täysin yhden suvun tai perheen omistuksessa. Silloin omistus ja perhe voidaan yhdistää yhteiseksi elementiksi. Muussa tapauksessa niiden roolit voivat olla hyvin erilaiset perheyrittäjäsysteemissä ja lisäksi ihmislähtöisyys ei välttämättä ole yhtä suuressa roolissa kuin Lindströmillä, minkä vuoksi kuvio 5 on merkityksellinen erityisesti sellaisten perheyrittäjien kannalta.

### 5.1.3 Perhelähtöisyys

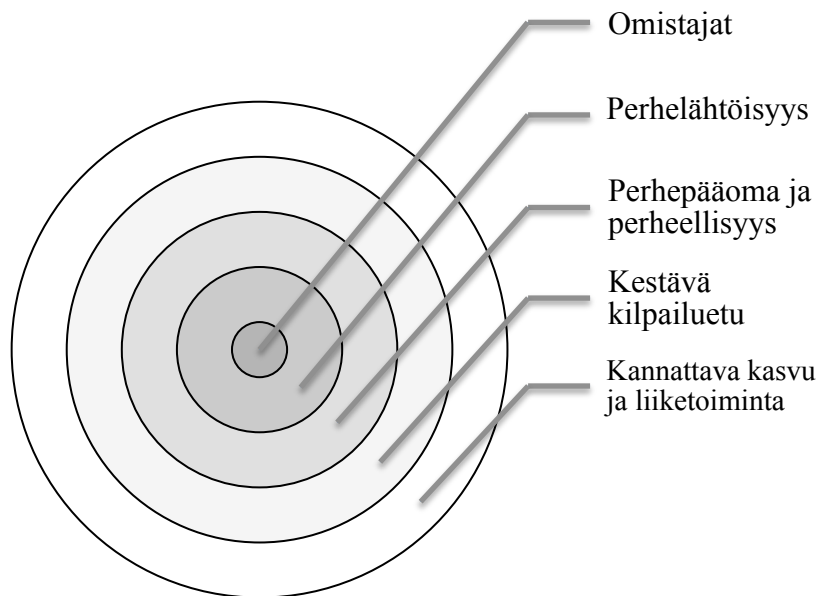
Tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty perheyritysten menestystä selittäviä tekijöitä. Näitä ovat perheyritysten tyypilliset piirteet, perheellisyys ja perhepääoma. Jokainen näistä tekijöistä syntyy perheyrityksissä omistajaperheen ansiosta. Myös Lindströmiä koskevien tulosten mukaan nämä tekijät ovat yrityksen kilpailuedun lähteenä. Lindström sisältää paljon tyypillisiä perheyrityksen piirteitä ja koko toiminta perustuu omistajien läsnäoloon ja vaikutukseen. Omistajat ovat onnistuneet rakentamaan yritykseen ihmislähtöisen kulttuurin, jonka ansiosta työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita. Tämän kautta työntekijöistä on muodostunut tärkein resurssi ja kilpailuetu.

Perheellisyys ja perhepääoma ovat tärkeitä käsitteitä perheyrityksiin liittyvissä tutkimuksissa, mutta ne eivät kuvaa kokonaisuudessaan omistajaperheen vaikutusta liiketoimintaan. Perheellisyys sisältää perheyrityksen ainutlaatuiset resurssit, kuten sitoutuneen henkilöstön ja taloudelliset voimavarat, ja ainutlaatuisen tavan tehdä liiketoimintaa omistajaperheen arvojen ja pitkäjänteisyyden pohjalta. Perhepääoma puolestaan sisältää perheyritysten tärkeiden ihmissuhteiden arvon ja sen vaikutuksen liiketoimintaan. Näiden käsitteiden ulkopuolelle jää omistajaperheen rooli arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen luomisessa.

Perheyritysten kilpailuedun keskeiseksi syiksi on aiemmissa tutkimuksissa esitetty perheellisuutta, perhepääomaa ja perheyritysten tyypillisiä piirteitä, kuten pitkäjänteisyyttä ja sitoutunutta henkilöstöä. Tutkimuksissa vähemmällä huomiolla on jäänyt se perusta, jolle kilpailuetu rakennetaan. Omistajaperheen keskeinen rooli, historia, arvot, kulttuuri ja toimintatavat ovat keskeisiä asioita kilpailukyvyyn syntymisessä perheyrityksessä. Sen vuoksi perheyritysten tutkimuskenttä tarvitsee uuden käsitteen: perhelähtöisyys.

Perhelähtöisyydellä tarkoitetaan niitä perustavanlaatuisia asioita, joita omistajaperhe luo perheyritykseen. Omistajaperhe pystyy rakentamaan yrityksessä esimerkiksi ilmapiirin, toimintatavat, arvot ja kulttuurin. Tämä omistajien luoma perusta mahdollistaa tyypillisten piirteiden, perhepääoman ja perheellisuuden syntymisen sekä niiden hyödyntämisen. Ilman perhelähtöisyyttä perheyrityksissä ei voida hyödyntää

perheellisuuden ja perhepääoman tuomaa kestävää kilpailuetua. Tästä johtuen omistajaperhettä ja perhelähtöisyyttä voidaan pitää perheyriyksen kilpailuedun lähtökohtana ja edellytyksenä. Perheyriyksen perhelähtöisyyttä ilmentävät kuviot 9 ja 11. Kuvio 9 osoittaa, kuinka omistajat vaikuttavat läpi organisaation asiakkaisiin asti luomalla perheyriykselle perustan arvojen, toimintatapojen, resurssien ja kulttuurin kautta. Kuvio 11 havainnollistaa omistajaperheen ja perhelähtöisyyden keskeisen roolin perheyriyksen liiketoiminnassa ja kilpailuedun syntymisessä.



Kuvio 11: Perheyriyksen ydin

Perheyriyksissä omistajat voivat rakentaa yrityksen, arvot, toimintatavat ja kulttuurin sekä mahdollistaa resurssien ja ihmissuhteiden luomisen ja käytön. Näiden avulla voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu ja kehittää liiketoimintoja. Näin ollen omistajaperhe on perheyriyksen ydin, jonka ympärille perhelähtöisyys, perhepääoma, perheellisyys, kestävä kilpailuetu, kannattava kasvu ja yrityksen liiketoiminta rakentuvat.

Kansainvälistyvissä perheyriyksissä tulisi keskittyä perhelähtöisyyden, perheellisuuden ja perhepääoman rakentamiseen uuteen maahan. Omistajaperheen vaikutuksen, historian, arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen siirtäminen uuteen toimintaympäristöön voi olla vaikeaa yritykselle, koska näiden rakentaminen on pitkäjänteistä ja haastavaa. Perhelähtöisyyden syntyminen voi viedä kauan aikaa. Lisäksi erityisesti perheellisuuden

luominen voi olla haastavaa, koska kriittisiä resursseja voi olla vaikea tunnistaa ja hyödyntää. Tästä huolimatta näiden avulla voidaan luoda työntekijöitä motivoiva ja sitouttava työympäristö sekä kestävää kilpailuetua hyödyntävä liiketoiminta.

## 5.2 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta

Tutkielmassa on pyritty etsimään vastausta ensimmäisessä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää suurten kansainvälistyneiden perheyriyten strategista johtamista ja selvittää miten suuret perheyriyket luovat kilpailuedun ja kansainvälistyvät. Näihin tutkimuskysymyksiin vastattiin erityisesti luvuissa 2 ja 4. Luvussa 2 tutkimuskysymyksiin vastattiin aiempien tutkimusten, teorioiden ja käsitteiden pohjalta. Luvussa 4 keskityttiin kysymysten käsittelyyn tapausriyksen näkökulmasta.

Perheyriyksiä on tutkittu yleisesti ottaen vähän, mutta viime vuosikymmenten aikana niitä on tutkittu koko ajan enemmän. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa perheyriyten tyypillisestä strategisesta toiminnasta ja tavoista saavuttaa kannattavaa kansainvälistä liiketoimintaa. Tutkimuksen toinen luku kokosi perheyriyksiä koskevien tutkimusten tuloksia ja käsitteitä yhteen. Perheyriyksen tyypilliset piirteet ja toimiminen perheyriyssystemissä ovat keskeisiä asioita perheyriyten liiketoiminnassa. Ne voivat luoda perheyriykselle kilpailuetua tai haittatekijöitä. Tyypillisimpiä piirteitä ovat esimerkiksi pitkäjänteisyys, sitoutunut henkilöstö ja riskin välttäminen. Perheyriyten tyypillisiä piirteitä ja resursseja sekä niiden avulla muodostuneita kilpailuetuja kuvaavat termit perhepääoma ja perheellisyys. Ne ovat ainutlaatuisia perheyriykselle ominaisia kilpailuedun lähteitä, jotka rakentavat perheyriyten menestyksen. Perheyriyksen kilpailuedun lähteenä olevia resursseja voidaan johtaa strategisesti resurssipohjaisen näkemyksen avulla.

Perheyriyket kansainvälistyvät harvemmin kuin muut riyryket. Jos perheyriyten kansainvälistyy, se on yleensä useamman sukupolven ikäinen perheyriyten. Perheyriyksen kansainvälistymisen aloittaa usein esimerkiksi johdon vaihtuminen.

Kansainvälistyminen tapahtuu perhey yrityksessä tyypillisesti hitaasti, riskiä välttämällä ja yrityksen oman kotimaan lähellä olevasta maasta.

Kolmannessa luvussa esitettiin empiirisen tutkimuksen tapausyrittäjä, aineiston keruu ja analyysimenetelmä. Tapausyrittäjänä on suomalainen perheyrittäjä Lindström, joka on kansainvälistynyt hiljalleen vuodesta 1992 lähtien. Empiirinen aineisto kerättiin kirjallisten materiaalien, yrityksen kotisivujen ja vastuuraaporttien sekä teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää yrityksen johtohenkilöä. Tähän lukuun päädyttiin aineiston saturaation kautta. Empiirinen aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Neljäs luku kertoo tapausyrittäjään liittyvistä tutkimustuloksista. Tapausyrittäjän avulla esiteltiin yksi esimerkki siitä, miten perheyrittäjä toimii, kansainvälistyy ja menestyy kansainvälisesti. Lindströmin toiminnassa korostuu perheyrittäjien tyypilliset piirteet ja omistajaperheen vaikutus liiketoimintaan. Yrityksen tyypillisiä piirteitä ovat pitkäjänteisyys, ihmisläheisyys, riskin välttäminen ja hitaan, mutta kannattavan kasvun tavoittelu. Tärkeimpinä resursseina ja kilpailuedun lähteinä ovat erittäin sitoutunut henkilöstö ja erinomaiset taloudelliset voimavarat.

Perheyrittäjien kilpailuetu perustuu luvussa 2 esitettyjen tutkimusten mukaan perheyrittäjien tyypillisiin piirteisiin ja resursseihin. Pitkäjänteinen toiminta ja omistajaperheen vaikutus rakentavat ainutlaatuisen työympäristön arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen kautta. Perheyrittäjien kilpailuetu sijoittuu arvokkaiden ja harvinaisten resurssien olemassaoloon ja hyödyntämiseen. Ne pystyvät kilpailemaan muita yrityksiä vastaan perheyrittäjien vahvuuksia hyödyntäen.

Perheyrittäjät ovat tyypillisesti poikkeuksellisen pitkäjänteisiä, jonka ansiosta ne voivat panostaa liiketoimintaansa, henkilöstöön ja asiakkaisiin eri tavalla kuin lyhytjänteisesti toimivat yritykset. Pitkäjänteisyys näkyy tyypillisesti läpi organisaation johdosta asiakkaisiin asti. Riskin minimoiminen ja investointien tuoton rauhallinen seuranta on mahdollista pitkän aikavälin toiminnan ansiosta.

Henkilöstö on tyypillisesti suuressa roolissa perheyrittäjissä. Heidän poikkeuksellinen sitoutuneisuutensa ja tuottavuutensa ovat mahdollisia perheyrittäjien ihmisläheisessä

toiminnassa. Ihmisten välisten suhteiden merkitys on korostunut perheyriyksissä, koska omistajaperhe tyypillisesti luo yritykseen sitä mahdollistavan ja arvostavan työilmapiiirin ja kulttuurin. Omistajaperheen vaikutuksesta henkilöstön hyödyntäminen resurssina ja kilpailuetuna mahdollistuu.

Erityisesti pörssiyrityksissä liiketoimintaan keskitytään usein kvartaaleittain, koska halutaan maksimoida osakkeenomistajien lyhyen aikavälin tuotot. Perheyriykset puolestaan haluavat maksimoida tulevien sukupolvien omaisuuden, jolloin tuoton halutaan kestävän ja kasvavan useiden sukupolvien ajan. Perheyriysten suhtautuminen liiketoimintaan ja henkilöstöön luo heille kilpailuedun. Koska niiden kilpailuetu sijoittuu ihmisiin, sitä on vaikea kopioida muille yrityksille. Ainutlaatuisen työympäristön ja toimintatapojen luominen voi mahdollistaa yrityksille kilpailuedun.

### **5.3 Tutkimuksen kontribuutio tieteelle ja liike-elämälle**

Tutkimukset, jotka käsittelevät perheyriyksiä, ovat olleet kasvussa viimeisten vuosikymmenien ajan. Perheyriysten tutkimuskenttä on kuitenkin edelleen sirpaloitunutta ja niiden strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyviä asioita on tutkittu liian vähän. Käsitys perheyriysten tyypillisistä piirteistä, resursseja ja kilpailuetuja kohtaan on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana, mutta vielä tarvitaan lisää tutkimuksia.

Tämän pro gradu -tutkielman tuloksena on se, kuinka suuri rooli omistajaperheellä on kilpailuedun luomisessa perheyriyksessä. Omistajaperheen rooli korostuu arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen luomisessa yrityksessä sekä esimerkiksi taloudellisten resurssien olemassaololla. Niiden avulla voidaan rakentaa työntekijöitä motivoiva ja sitouttava ilmapiiri. Henkilöstö on tämän tyyllisessä perheyriyksessä keskeinen kilpailuetu.

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio tieteelle on uusien mallien luominen ja uuden käsitteen esittäminen. Dynaaminen perheyriyssystemi, kuvio 5, tuo esiin perheyriyssystemien vuorovaikutuksellisuuden ja osoittaa, miten perheyriysten

suoriutuminen syntyy. Ihmislähtöisen perheyriksen dynaaminen perheyriyssystemi korostaa henkilöstön roolia ihmislähtöisen perheyriksen suoriutumisessa. Perhelähtöisyyden käsite auttaa ymmärtämään omistajaperheen merkitystä perheyritusten vahvuuksien, perhepääoman, perheellisyyden ja kilpailuedun syntymisessä.

Tutkimustulosten käytännön kontribuutio on syvempi ymmärrys omistajaperheen roolista perheyritusten kilpailuedun rakentumisessa sekä uudet mallit ja käsite, joiden avulla voidaan analysoida ja kehittää perheyritusten kilpailuetua. Esimerkiksi kuviot 5, 9, 10 ja 11 voivat auttaa perheyritusten johtoa ymmärtämään, analysoimaan ja kehittämään liiketoimintaansa ja kilpailuetuaan kansainvälisesti. Näiden avulla syntyntä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi kulttuurin, toimintatapojen ja resurssien systemaattisessa kehittämisessä. Tällä tavoin yrityksen kestävä kilpailuetu kehittyisi ja parantaisi yrityksen suoriutumista.

Tämä pro gradu -tutkielma kokoaa aiempia tutkimuksia aiheesta yhdeksi kokonaisuudeksi, pyrkii käsittelemään aineistoa analyttisesti esittelemällä erilaisten teorioiden ja käsitteiden hyviä ja huonoja puolia sekä kertoo perheyritusten kansainvälistymiseen liittyvästä toiminnasta. Tutkimustulos on hyödyllinen perheyritusten strategisesta johtamisesta, kansainvälistymisestä ja menestyksekkäästä liiketoiminnasta kiinnostuneille. Se vahvistaa käsitystämme perheyritusten liiketoiminnasta, johtamisesta, kilpailueduista ja kansainvälistymisestä. Tutkimus kirkastaa yhden tapausyrityksen avulla perheyritusten toimintaa ja kilpailuedun syntymistä.

Perheyritusten menestys on osittain abstraktien asioiden hyödyntämistä. Sitä on hankalaa mitata ja tutkia, koska kilpailuetu on kiinni ihmisissä. Tämä hankaloittaa perheyriyksen liittyvien tutkimusten ja teorioiden kehittämistä ja ymmärryksemme laajentamista. Perheyritysten tutkimuskenttää tulisi kehittää yhteisen perheyritystä koskevan määritelmän luomisen ja abstraktien asioiden mittariston kehittämisen kautta. Tutkimuskenttä on vielä sirpaloitunutta, jonka vuoksi yhteisen käsitteistön luominen voisi kehittää tutkimuksia yhtenäisemmäksi ja yhteinen mittaristo auttaisi vahvistamaan perheyritysten kilpailuetuun liittyvää ymmärrystä.



## 5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksia tehdessä toimitaan aina sillä tavoin, että virheitä ja vääristyneitä tuloksia ei syntyisi. Näin pyrittiin tekemään myös tämän tutkimuksen yhteydessä. Tulosten luotettavuus ei kuitenkaan ole täysin yhtä hyvää kaikissa tutkimuksissa, minkä vuoksi on tärkeää arvioida myös tämän tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 226.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa ja kuinka vähän sattumanvaraisuudella on merkitystä tulosten kannalta. Tavoitteena on, että tutkimuksen tulokset olisivat täysin toistettavissa ja sattumanvaraisuutta ei olisi läsnä ollenkaan. Reliabiliteettia voidaan arvioida kvalitatiivisissa tutkimuksissa testaamalla toistettavuutta. Tutkimustuloksen sanotaan oleva reliaabeli, jos esimerkiksi joku toinen tutkija päätyy samaan tulokseen, kun tutkimus toistetaan. Tulos on reliaabeli myös, jos eri tutkimuskerroilla päädytään samaan tulokseen, kun on tutkittu samaan asiaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 226.)

Reliaabeliuden lisäksi tutkimusta arvioidaan validiteetin eli pätevyyden avulla. Tutkimuksen validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin tutkimuksen mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus kuvata ja mitata. Vaikka tutkimuksessa käytettäisiin hyviä tutkimusmenetelmiä, niitä ei välttämättä ole käytetty oikein. Silloin voidaan päätyä tilanteeseen, jolloin tutkimusmenetelmät tai tutkimuksessa käytettävät mittarit eivät mittaa tutkimuksen kannalta oikeaa asiaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 226–227.)

Reliaabelius ja validius ovat käsitteenä syntyneet alun perin kvantitatiivisten tutkimusten parissa, mutta niitä on tärkeää käyttää myös kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tämä johtuu siitä, että myös laadullisten tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida. Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty kertomalla tarkasti kaikki tutkimuksen eri vaiheisiin liittyvät asiat, tutkimuksen toteutuksesta johtopäätelmiin saakka. Tarkalla selostuksella on tarkoitus antaa tutkimuksen toteutuksesta

totuudenmukainen kuva. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 227.) Pätevyys on tässä tutkimuksessa pyritty takaamaan sillä, että aineisto on kerätty sekä aiempien tutkimusten, painettujen materiaalien että haastatteluiden avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 228).

## 5.5 Jatkotutkimusaiheita

Perheyriityksiä on tutkittu vielä yleisesti ottaen liian vähän monestakin näkökulmasta ajateltuna. Sen vuoksi tärkeitä ja mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita on lukuisia erilaisia. Mielestäni kyseistä aihetta voisi tutkia lisää perheyriitysten kansainvälistymisen, strategisen johtamisen ja kilpailuedun osalta.

Jatkotutkimusaiheeksi sopisi esimerkiksi perheyriitysten kansainvälistymisprosessin tutkiminen. Tutkimuksessa voisi keskittyä tutkimaan kansainvälistyvätkö perheyriitykset eri tavalla kuin muunlaiset yritykset. Tässä tutkielmassa kävi ilmi, että Lindströmin valitsema kansainvälistymisen muoto ei todennäköisesti olisi ollut mahdollinen muissa kuin perheyriityksissä, koska siinä korostui ja edelleen korostuu erityisesti pitkällä aikavälillä tapahtuvat muutokset ja tuloksen kehittyminen. Kansainvälistymisprosessia tutkittaessa voitaisiin keskittyä erityisesti esimerkiksi suomalaisten perheyriitysten kansainvälistymisen keinoihin. Vaihtoehtoisesti voitaisiin myös vertailla, että onko kansainvälistyminen erilaista erikokoisten perheyriitysten välillä.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on perheyriityksen sukupolvenvaihdon merkitys yrityksen strategiaan. Tässä yhteydessä voitaisiin tutkia esimerkiksi tapaus tutkimuksen avulla sellaisia perheyriityksiä, joilla on jo pitkä historia. Tapaus yritysten historiaan olisi pitänyt mahtua jo useampi sukupolvi yrityksen johdossa. Tällä tavoin voitaisiin seurata esimerkiksi sitä, miten uusi sukupolvi vaikuttaa yrityksen strategiaan ja toimintatapoihin vai muuttaako se sitä ollenkaan. Tutkimuksessa pitäisi huomioida sukupolvenvaihdokseen liittyvä teoria ja se missä tilanteissa yritys on ollut ennen vaihdosta.

Kolmas jatkotutkimusaihe, joka voisi tuoda lisäarvoa perheyritysten tutkimuskenttään, on tutkimus, jossa keskityttäisiin erilaisiin perheyrityksiin. Perheyritysten määritelmä ei ole globaalisti yhteneväinen, jonka vuoksi olisi tärkeää eritellä millä tavalla erilaiset perheyritykset eroavat toisistaan. Perheyrityksiä on eri kokoisia, mutta myös esimerkiksi niiden omistus voi olla erilaista. Joissakin perheyrityksissä vain osa omistuksesta on yhden perheen tai suvun omistuksessa, mutta silti niitä voidaan kutsua perheyrityksiksi, koska yksi suku omistaa tarpeeksi yrityksestä. Erilainen omistuspohja voi kuitenkin vaikuttaa perheyrityksen tyypillisiin piirteisiin, vahvuuksiin, heikkouksiin, strategiaan ja johtamiseen, jonka vuoksi aihetta olisi tärkeä tutkia enemmän. Sellaiset tutkimukset voisivat auttaa kehittämään perheyritysten määritelmää yhtenäiseksi, jolloin perheyritysten tutkimus ei olisi enää yhtä hajanaista kuin se on vielä tällä hetkellä. Lisäksi tämä jatkotutkimusaihe auttaisi ymmärtämään erilaisten perheyritysten toimintaa.

Neljäs jatkotutkimusaihe liittyy tämän tutkimuksen johtopäätöksiin. Tulevissa tutkimuksissa pitäisi syventyä tarkemmin perhelähtöisyyden syntymiseen ja sen vaikutukseen perheellisyyden ja perhepääoman rakentumisessa. Perhelähtöisyyttä, perheellisyyttä ja perhepääomaa pitäisi pystyä mittaamaan, jotta ymmärretään paremmin niiden vaikutusta perheyritysten suoriutumiseen. Lisäksi tulevissa tutkimuksissa pitäisi keskittyä määrittelemään, mistä asioista perhelähtöisyys tarkemmin koostuu ja minkälaiset vaikutukset erilaisilla tekijöillä on kilpailuedun syntymiseen.

Kaiken kaikkiaan perheyrityksissä on paljon tutkittavaa, koska niiden toimintaa ei ymmärretä vielä hyvin. Perheyritysten aiemmat tutkimukset auttavat uusia tutkimuksia jatkamaan vajavaista perheyritysten tutkimuskenttää. Jokainen uusi tutkimus auttaa ymmärtämään paremmin maailman suosituimman yritysmuodon toimintaa ja erikoispiirteitä. Tutkimusten määrän noustessa saamme aiheeseen liittyvän paremman teoreettisen pohjan ja kehittyneemmät määritelmät, joiden avulla pystytään muodostamaan kokonaisvaltaisempi kuvaus perheyritysten toiminnasta.

## Lähdeluettelo

### Kirjallisuus

- Abdellatif, M., Amann, B. & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: a comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 108–116.
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002). *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki. Edita.
- Allio, M. K. (2004). Family businesses: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, 32 (4), 24–33.
- Bird, B., Welsch, H. Astrachan, J. H. & Pistrui, D. (2002). Family business research: the evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15 (4), 337–350.
- Braun, M., Latham, S. & Porschitz, E. (2016). All together now: strategy mapping for family businesses. *Journal of Business Strategy*, 37 (1), 3–10.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge. MA. MIT Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 441–558.
- Craig, J.B., Dibrell, C. & Garret, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (3), 229–238.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffet, M. (1996). *International business*. London. The Dryden Press.
- Czinkota, M. & Johnston, W. (1981). Segmenting U.S. firms for exporting development. *Journal of Business Review*, 9 (4), 353–363.
- Euroopan komissio (2015). *Käyttöopas. Pk-yrityksen määritelmä*. Luxemburg. Euroopan Unionin julkaisutoimisto.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L. & Suchy, D. (2010). The concept of ”familiness”. Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3), 119–130.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10 (1), 25–49.

- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12 (4), 287–297.
- Gudmundson, D., Hartman, E. A. & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12 (1), 27–39.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1–25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 451–465.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Hoelscher, M. L. (2014). Does family capital outweigh the negative effects of conflict on firm performance?. *Journal of Family Business Management*, 4 (1), 46–61.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19 (2), 135–145.
- Ibrahim A. B., McGuire J., Soufani K. & Poutziouris P. (2004). Patterns in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10 (1/2), 127–140.
- IFERA (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16 (4), 235–240.
- Irava, W. J. & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3), 131–144.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23–33.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy*. 7th edition. Harlow. FT Prentice Hall Financial Times.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005). *Perheyrittäjyys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottoreina*. KTM julkaisu 16/2005. Helsinki. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

- Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 97–107.
- Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere. Vastapaino.
- Kreiser, P. M., Ojala, J., Lamberg, J-A & Melander, A. (2006). A historical investigation of the strategic process within family firms. *Journal of Management History*, 12 (1), 100–114.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Bares, F. (2015). Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 6 (1), 58–62.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K., (2004). *Onnistu strategiassa*. Juva. WSOY.
- Luostari, R. & Welch, L. (1990). *International business operations*. Helsinki. Kyrriiri.
- Mani, Y. & Lakhal, L. (2015). Exploring the family effect on firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 21 (6), 898–917.
- Meneses, R., Coutinho, R. & Pinho, J. C. (2014). The impact of succession on family business internationalisation. *Journal of Family Business Management*, 4 (1), 24–45.
- Moore, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22 (2), 167–180.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29 (7), 745–768.
- Plakoyiannaki, E., Kampouri, A. P., Stavrak, G. & Kotzavazoglou, I. (2014). Family business internationalisation through a digital entry mode. *Marketing Intelligence & Planning*, 32 (2), 190–207.
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5 (1), 116–127.
- Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 5 (1), 43–62.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. & Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success. *Family Business Review*, 20 (1), 17–31.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino.

- Wagner, D., Block, J. H., Miller, D., Schwens, C. & Xi, G. (2015). A meta-analysis of the financial performance of family firms: another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6 (1), 1–62.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalisation: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34–35.
- Worthman, M. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7 (1), 3–27.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Third edition. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1 (1), 26–36.

## **Muut lähteet**

### **Asiakirjat**

- Roiha, E. (ei vuosilukua). Pitkän iän salaisuudet.
- Roiha, J. (1985). Lindström-yhtiöt, toiminnan suuntaviivoja.
- Roiha, J. (1992). Lindströmin kansainvälistymisstrategia.

### **Henkilölähteet**

- Lindströmin hallituksen jäsen. Haastattelu 14.4.2016.
- Lindströmin hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu 7.4.2016.
- Lindströmin Senior Vice President, Finland, Baltic States, Poland and Belarus Managing Director, Comforta Oy. Haastattelu 22.4.2016
- Lindströmin Senior Vice President, Human Resources. Haastattelu 26.4.2016.
- Lindströmin Senior Vice President, Operations. Haastattelu 12.4.2016.
- Lindströmin toimitusjohtaja. Haastattelu 7.4.2016.
- Lindströmin Vice President, Sales and Markets. Haastattelu 22.4.2016.

**WWW-sivut**

- Lindström (2005). Yhteiskuntavastuuraportti 2004. Tulostettu 22.4.2016.  
<http://www.lindstromgroup.com/fi/yritys/vastuullisuus/vastuullisuus>
- Lindström (2008). Lindström Vastuuraportti 2007. Tulostettu 5.5.2016.  
<http://www.lindstromgroup.com/fi/yritys/vastuullisuus/vastuullisuus>
- Lindström (2015). Tulostettu 18.3.2015.  
<http://www.lindstromgroup.com/fi/>.
- Lindström (2016). Lindström Vastuuraportti 2015. Tulostettu 25.3.2016.  
<http://www.lindstromgroup.com/fi/yritys/vastuullisuus/vastuullisuus>



## Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelun teemoina ovat perheyritys, omistajuus, kansainvälinen liiketoiminta (osana strategiaa) sekä strategia ja strateginen johtaminen (kilpailuetu ja resurssit). Kerrothan paljon omia esimerkkejä ja kokemuksia haastattelun kysymyksiin ja teemoihin liittyen.

1. Aloitus:
  - Nimi, titteli
  - Kertoisitko työnkuvastasi Lindströmillä? Kuinka kauan olet tehnyt töitä Lindströmille?
2. Lindström perheyrityksenä:
  - Miten kuvailisit Lindströmiä yrityksenä?
  - Mikä on omistajaperheen rooli yrityksessä tällä hetkellä ja miten se on muuttunut ajan kuluessa?
  - Millä tavalla omistajaperheen vaikutus näkyy yrityksen toimintatavoissa, strategiassa tai arvoissa?
  - Mistä olet ylpeä Lindströmissä?
  - Mitä haluaisit muuttaa Lindströmissä?
  - Omakohtaisia kokemuksia ja esimerkkejä?
3. Kansainvälisyys Lindströmillä:
  - Kertoisitko miten Lindström on kansainvälistynyt? Miksi ja miten kansainvälistyminen alkoi?
  - Minkälaisia tavoitteita Lindströmillä on kansainvälisillä markkinoilla tällä hetkellä?
  - Entä tulevaisuudessa?
  - Missä on markkina-alueella on pärjätty erityisen hyvin, entä huonosti? Miksi?
  - Omakohtaisia kokemuksia ja esimerkkejä?
4. Strateginen johtaminen ja strategia Lindströmillä:
  - Miten kuvailisit strategista johtamista ja strategiaa Lindströmillä?
  - Mikä on oma roolisi strategisen johtamisen ja strategian parissa Lindströmillä?
  - Mitkä ovat sellaisia asioita joihin Lindströmin tulee panostaa tulevaisuudessa? Miksi?
  - Näetkö jotain haasteita näissä asioissa?
  - Mikä luo Lindströmin kilpailuedun?
  - Mitkä ovat Lindströmin heikkoudet?
  - Mitkä ovat Lindströmin tärkeimmät resurssit? Miksi? Miten niitä hyödynnetään?
  - Omakohtaisia kokemuksia ja esimerkkejä?
5. Lopetus:
  - Haluaisitko kertoa vielä jostain Lindströmin kansainvälisyyteen tai strategiseen johtamiseen liittyvää, mitä emme ole vielä käsitelleet?

## Liite 2: The interview questions

The themes of the interview are family business, ownership, international business (part of the strategy), strategy and strategic management (competitive advantage and resources). I hope to hear lots of examples and your experiences related to these themes.

1. Introduction:
  - Name and title
  - What is your job description in Lindström? How long have you worked for Lindström?
2. Lindström as a family business:
  - How would you describe Lindström as a company?
  - What is the role of the owners (the family) in Lindström at the moment? How has their role changed over time?
  - What kind of effect the owners have on Lindström's policies, strategy and values?
  - What makes you proud of Lindström?
  - What would you like to change about Lindström?
3. Internationality in Lindström:
  - How has Lindström internationalized? Why and how did the internationalizing start?
  - What kind targets and goals Lindström has at international markets at the moment?
  - How about in the future?
  - At which markets Lindström has succeeded or failed? Why?
4. Strategic management and strategy in Lindström:
  - How would you describe Lindström's strategic management and strategy?
  - What is your role with strategic management and strategy?
  - What will Lindström invest on in the future?
  - What kind of challenges will Lindström face with these investments?
  - What creates Lindström's competitive advantage?
  - What are Lindström's weaknesses?
  - What are the most important resources for Lindström? Why?
5. Conclusion:
  - Would you like to add something essential related to Lindström's international business or strategic management?